



**Universidad Nacional Mayor de San Marcos**

**Universidad del Perú. Decana de América**

**Facultad de Ciencias Matemáticas**

**Escuela Profesional de Investigación Operativa**

**Estructuración de problemas de la sub intendencia de  
resolución de la Sunafil a través de la metodología soda  
y SSM**

**TESINA**

**Para optar el Título Profesional de Licenciado en Investigación  
Operativa**

**Modalidad Examen de Suficiencia Profesional**

**AUTOR**

**Harold CHICCHON MANSILLA**

**Lima, Perú**

**2017**



# UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

(Universidad del Perú, DECANA DE AMÉRICA)

FACULTAD DE CIENCIAS MATEMÁTICAS

PROGRAMA DE ACTUALIZACIÓN PARA LA TITULACIÓN PROFESIONAL 2017-I  
MODALIDAD EXAMEN DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

ESCUELA PROFESIONAL DE INVESTIGACIÓN OPERATIVA

## ACTA DE EXPOSICIÓN DE TESINA

En la Ciudad Universitaria, Facultad de Ciencias Matemáticas, siendo las 5:30 horas, del día 26 de Agosto del 2017, se reunieron los docentes designados como Miembros del Jurado Evaluador:

Dr. Carlos Ortega Muñoz Presidente

Mg. Paulo César Olivares Taype Miembro

Para la exposición de Tesina titulada: «**ESTRUCTURACIÓN DE PROBLEMAS DE LA SUB INTENDENCIA DE RESOLUCIÓN DE LA SUNAFIL A TRAVÉS DE LA METODOLOGÍA SODA Y SSM**», presentada por el Bachiller **HAROLD CHICCHON MANSILLA**, para optar el título profesional de licenciado en Investigación Operativa.

Luego de la exposición de la tesina, los Miembros del Jurado hicieron las preguntas correspondientes, a las cuales el Bachiller **HAROLD CHICCHON MANSILLA**, respondió con acierto y solvencia, demostrando pleno conocimiento del tema.

Hecha la evaluación correspondiente, según tabla adjunta, el Bachiller **HAROLD CHICCHON MANSILLA** mereció la aprobación obteniendo como calificativo promedio y la nota de 13 (Trece) (letras y números).

A continuación los Miembros del Jurado, dan manifiesto que el Bachiller **HAROLD CHICCHON MANSILLA** APROBÓ la exposición de la Tesina.

Siendo las ..... horas, se levantó la sesión, firmando para constancia la presente acta en dos (2) copias originales.

  
Mg. Paulo César Olivares Taype  
MIEMBRO

  
Dr. Carlos Ortega Muñoz  
PRESIDENTE

## FICHA CATALOGRÁFICA

Harold Chicchon Mansilla

Estructuración de Problemas de la Sub Intendencia de Resolución de la Sunafil a Través de la Metodología Soda y SSM. (Lima) 2017.

V, 61p. 29,7 cm. (UNMSM, Licenciado en Matemática Pura, 2017)

Tesina-Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Facultad de Ciencias Matemáticas. 1.

UNMSM/FCM. Título (Serie)

## AGRADECIMIENTOS

Abog. Jesús Eloy Barrientos Ruiz  
**Intendente de Lima Metropolitana (Año 2017) – ILM**

Dra. Jerusca Asencios Hidalgo  
**Medico Ocupacional, Sub Intendencia de Actuación Inspectiva – SIAI**

Abog. Mireya Huaman Fernandez  
**Sub Intendente de Resolución 5 (Año 2017) – SIRE 5**

Abog Jorge Saldivar Muñoz  
**Especialista Legal II – SIRE 2**

Ing. Max Pol Pariona  
**Analista de datos - Intendencia Nacional de Inteligencia Inspectiva – INII**

Abog. Marin Alejandro Colquichagua Tumialan  
**Especialista Legal II - ILM**

**Resumen:**

Desde el 2014, la Intendencia de Lima Metropolitana de la SUNAFIL viene acumulando carga laboral en cada una de sus Unidades Orgánicas. En particular, el número de actas de infracción pendientes de trámite en las Sub Intendencias de Resolución (SIREs) ha crecido de manera alarmante, a tal punto que los especialistas legales no se abastecen para responder a la demanda mensual. Los métodos clásicos y técnicos, en muchos casos no se ajustan a la realidad, por lo tanto en este artículo se han usado dos metodologías: SODA y SSM, que han permitido encontrar situaciones problemáticas para luego convertirlas en estados deseables. El objetivo principal de este trabajo es el de proponer alternativas de solución que permitan mostrar mejoras en el corto plazo sin necesidad de incurrir en costos excesivos.

**Palabras clave:**

Pasivo, proyección, pensamiento sistémico, IO soft, SODA, SSM, Mapa cognitivo.

**Abstract:**

Since 2014, the Intendancy of Lima city of SUNAFIL has been accumulating workload in each of its organic units. Particularly talking about Sub-Intendencies, the number of unresolved infraction acts has grown at an alarming rate, to the point that the staff can't supply the monthly demand. The classical and technical methods, in many cases do not conform to the reality, therefore in this article two methodologies have been used: SODA and SSM, that have allowed to find problematic situations in order to change them into desirable states. The main objective of this work is to propose different kind of solutions that allow to show improvements in the short term without having to incur excessive costs.

**Keywords:**

Passive, projection, systemic thinking, OR Soft, SODA, SSM, Cognitive map.

<b><u>ÍNDICE GENERAL</u></b> .....	viii
INTRODUCCIÓN.....	xi
CAPITULO 1: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	
1.1 Planteamiento del problema.....	1
1.2 Formulación del problema e investigación.....	4
1.3 Objetivos de la investigación.....	4
1.3.1 Objetivo General.....	4
1.3.2 Objetivos Específicos.....	4
1.4 Justificación del estudio.....	4
1.5 Limitaciones de la Investigación.....	5
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	
2.1 Antecedentes de la investigación.....	6
2.2 Bases Teóricas .....	9
2.3 Definición de términos básicos (Marco Conceptual).....	11
2.4 Hipótesis.....	13
2.4.1 Hipótesis General.....	13
2.4.2 Hipótesis Especificas.....	13
CAPITULO III: METODOLOGÍA	
3.1 Aplicación de la Metodología SODA.....	14
3.2 Aplicación de la Metodología SSM.....	21
CAPITULO IV: RESULTADOS.....	34
CAPITULO V: DISCUSIÓN DE LOS CASOS INVESTIGADOS.....	35
CONCLUSIONES.....	36
RECOMENDACIONES.....	37
Referencias Bibliograficas.....	38
Normativas, planes anuales e informes.....	39
Tablas de anexos.....	40

## Lista de tablas

<i>Tabla 1.</i> Explosion Grade, Implosion Grade & Dominante.....	18
<i>Tabla 2.</i> Situaciones Problemáticas y Estados deseables.....	25
<i>Tabla 3.</i> Primera Transformación.....	25
<i>Tabla 4.</i> Segunda Transformación.....	26
<i>Tabla 5.</i> Tercera Transformación.....	26
<i>Tabla 6.</i> Cuarta Transformación.....	27
<i>Tabla 7.</i> Quinta Transformación.....	27



## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Estructura Orgánica de la ILM.....	xi
<i>Figura 2.</i> Proceso sancionador del acta de infracción.....	11
<i>Figura 3.</i> Mapa Cognitivo Individual – Sub Intendente de Resolución - SIRE 5.....	15
<i>Figura 4.</i> Mapa Cognitivo Individual – Especialista Legal - SIRE 1.....	15
<i>Figura 5.</i> Mapa Cognitivo Individual – Coordinador y Analista de Procesos ILM.....	16
<i>Figura 6.</i> Mapa Agregado – Facilitador.....	16
<i>Figura 7.</i> Mapa Congregado – Facilitador.....	17
<i>Figura 8.</i> Supersistema.....	33

## Lista de Gráficos

Gráfico 1 .....	2
-----------------	---

## INTRODUCCIÓN

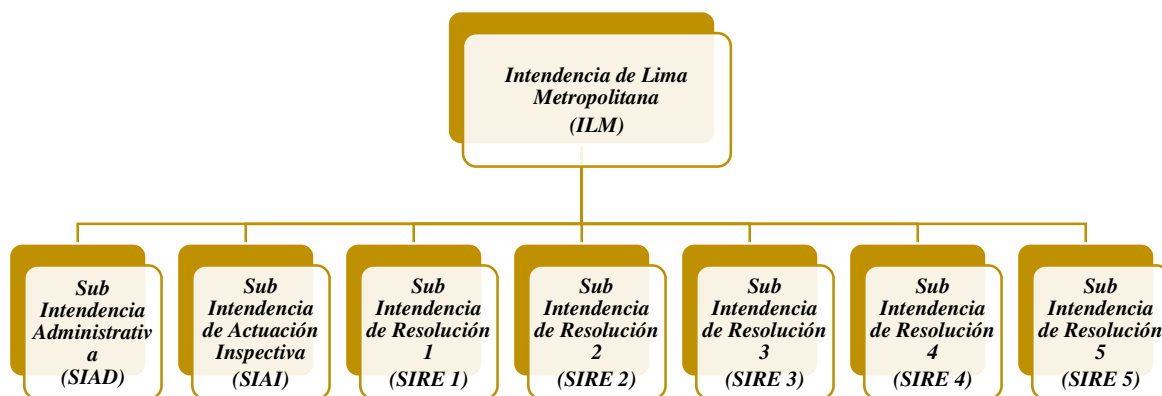
La Intendencia de Lima Metropolitana (ILM), es el órgano desconcentrado mediante el cual la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL) cumple con el compromiso de garantizar el respeto y la protección de los trabajadores, así como el de generar las condiciones adecuadas para el desarrollo de las actividades económicas de las empresas, promoviendo su formalidad y productividad.

Dada la anterior afirmación, la ILM supervisa y fiscaliza el cumplimiento de las normas socio-laborales y de seguridad y salud en el trabajo a través de actuaciones inspectivas previamente programadas, asimismo orienta y brinda asistencia técnica a las empresas, para garantizar que se cumpla la normativa vigente y que no se vulneren los derechos de los trabajadores.

El objetivo de desarrollar funciones de supervisión no es únicamente disuadir al empresario de la comisión de conductas violatorias de la norma, sino sobre todo orientar e incentivar el cumplimiento de las normas y políticas de seguridad y salud en el trabajo, lo que a su vez, coadyuvará a la formalidad y productividad de las empresas.

La ILM tiene como misión realizar una eficiente y transparente labor de promoción, supervisión, asesoría técnica y fiscalización del cumplimiento de las normas socio-laborales, seguridad y salud en el trabajo y derechos fundamentales, a fin de contribuir a la generación de empleo formal en Lima metropolitana, a través de los procesos inspectivos laborales. Asimismo, tiene como visión, ser reconocida como una intendencia referente a nivel nacional por su idoneidad y capacidad técnica en fiscalización laboral, cimentada en las competencias de su capital humano y la tecnología, promoviendo el cumplimiento de las normas a través de sistemas de control, supervisión y fiscalización de los agentes intervinientes en las actividades socio laborales, de seguridad y salud en el trabajo.

En la *Fig. 1* se muestra la estructura orgánica de la ILM, en la cual se observa que ésta intendencia cuenta con cinco Sub Intendencias de Resolución (SIREs). Es preciso mencionar que cada una está conformada por un Sub Intendente, cinco Especialistas Legales, un Asistente Administrativo y un Auxiliar Administrativo.



*Figura 1.* Estructura Orgánica de la ILM

En el Capítulo I, se explica el problema que vienen atravesando las Sub Intendencias de Resolución (en adelante SIREs), se observa cómo han ido incrementándose las Actas de Infracción pendientes de trámite desde la creación de la SUNAFIL en Abril de 2014. Asimismo se detalla la producción mensual total de las SIREs, identificando algunos ratios, útiles para comprender los tiempos empleados por los especialistas legales en las proyecciones de resolución. Se ha detallado también los objetivos de la investigación y la justificación.

En el Capítulo II, se presentan algunos casos nacionales e internacionales relacionados con problemáticas similares a las que se estudian en éste trabajo de investigación, y que asimismo han planteado soluciones interesantes. Seguidamente, se procede con el detalle de las bases teóricas empleadas en la investigación, se inicia con una breve descripción de la Investigación Operativa tradicional y alternativa, asimismo se explica brevemente cada una de las metodologías a emplear, tales como SODA y SSM. Se ha procedido también a definir algunos términos básicos útiles para facilitar la comprensión de este trabajo. Por su parte, las hipótesis planteadas en éste capítulo permiten también tener una noción de cuáles son las posibles causas de la problemática.

En el Capítulo III, se detalla la metodología. En primer lugar, se menciona a los participantes de los talleres, quienes elaboraron los mapas cognitivos del SODA y propusieron las transformaciones del SSM. Se aplica la metodología SODA con el fin de identificar situaciones problemáticas, se muestran los mapas individuales, el agregado y el congregado, así como también el análisis de éste último. Posteriormente, se aplican las 3 fases de la metodología SSM, propuesta por el Dr. Ion Georgiou. Asimismo, se analiza estados deseables con el fin de darles conformidad.

En el Capítulo IV, se presenta un resumen de los resultados obtenidos de la investigación, en el cuál se mencionan los estados deseables, productos de las transformaciones.

En el Capítulo V, se presenta una pequeña discusión o análisis crítico de los resultados, es decir, un comparativo entre las propuestas de solución planteadas en este artículo y las propuestas de solución que plantearon en su momento otros autores y entidades en sus respectivos artículos y normativas.

Finalmente se mencionan algunas conclusiones, en las cuales se hacen algunas deducciones lógicas basadas en lo desarrollado en este trabajo de investigación, así como también una recomendación para las posteriores investigaciones relacionadas al tema tratado en este trabajo.

---

## CAPITULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

---

### 1.1 Planteamiento del problema

Históricamente, a nivel mundial, el incorrecto funcionamiento del sistema político y de las relaciones entre los actores políticos y sociales, ha producido mucha incertidumbre e inestabilidad institucional. La desconfianza, la desaprobación y el desconocimiento de los representantes políticos, son indicios de que una crisis política se avecina. Por ejemplo, a inicios del 2001, la victoria de George Bush produjo un cambio en las políticas económicas de EEUU, el cual generó una caída notable del equilibrio presupuestario del país; el resultado económico, fue muy desalentador, en pocos años subió el desempleo y cayó la bolsa, el déficit comercial se disparó y alcanzó nuevos records. Esto ocasionó, a modo de contagio, la crisis financiera de la euro zona en el 2008 (debido a la interdependencia de los mercados financieros), el cual castigó sobretudo el empleo juvenil en Europa.

Asimismo, la notable crisis política que atraviesa el Perú desde hace algunos años, el cual tiene como protagonistas al “oficialismo” y la “oposición”, caracterizada por una serie de eventos que terminaron por decepcionar a toda una población, obligaron a la renuncia de varios ministros y hasta del mismo Presidente de la República. Esta inestabilidad política, ha dado paso libre a la ineficiencia de los organismos del poder ejecutivo y sus entidades desconcentradas, encargadas de ejercer el gobierno.

En particular, la SUNAFIL desde sus inicios en abril de 2014, inició de manera incorrecta su gestión, sin hacer proyecciones a largo plazo ni de las denuncias por atender ni del presupuesto. Por tal motivo, durante el 2017, la Intendencia Nacional de Prevención y Asesoría (INPA) de la SUNAFIL, realizó encuestas a la ciudadanía de SUNAFIL con el fin de medir el nivel de satisfacción obtenido, los resultados fueron preocupantes, en ellas se advierte que la ciudadanía se encuentra insatisfecha con el servicio que SUNAFIL brinda en cada una de sus Unidades Orgánicas.

El proceso inicia cuando un trabajador u organización sindical, presenta su denuncia detallando los hechos constitutivos de infracción, el cual permite la generación de las **Órdenes de Inspección**, con la cual, el inspector ejercerá sus funciones de vigilancia y exigencia del cumplimiento de la norma. Un primer problema se presenta en esta parte, y es que el personal administrativo no se abastece para generar todas las órdenes de inspección correspondientes a las denuncias que se presentan diariamente; el tiempo de espera en algunos casos es de hasta 2 meses. A su vez, el personal inspectivo (Inspectores del trabajo) es insuficiente, lo cual impide que se atiendan todas las órdenes de inspección emitidas.

Por otra parte, si los inspectores, en el desarrollo de sus funciones advierten la comisión de infracciones, entonces se extiende el **Acta de Infracción**, el cual entra al proceso sancionador de una de las cinco (5) Sub Intendencias de Resoluciones (SIREs). En este punto se presenta un nuevo problema, el cual será motivo de estudio en éste trabajo, y es que el número de actas de infracción es tan elevado que entran en estado de espera o pendientes de trámite, esto debido a que los especialistas legales no se abastecen para analizar todas las actas extendidas por los inspectores del trabajo. A la fecha estos pendientes bordean las 6539 actas de infracción.

En particular, el promedio de actas de infracción que son remitidas a las SIREs es de 314, pero la producción promedio es de solo 166 resoluciones, esta diferencia de 148 actas por mes ha ido acumulando carga laboral desde abril de 2014.

En el Gráfico 1, se observa que hasta mayo de 2017 se contabilizaron 4925 actas de infracción pendientes de trámite. A través del modelo matemático de Regresión lineal simple (Método de los mínimos cuadrados), se ha podido estimar las actas de infracción y resoluciones acumuladas futuras. En el mismo gráfico, se muestra además el pronóstico de las actas de infracciones remitidas a las SIREs pero no resueltas (pasivo acumulado).

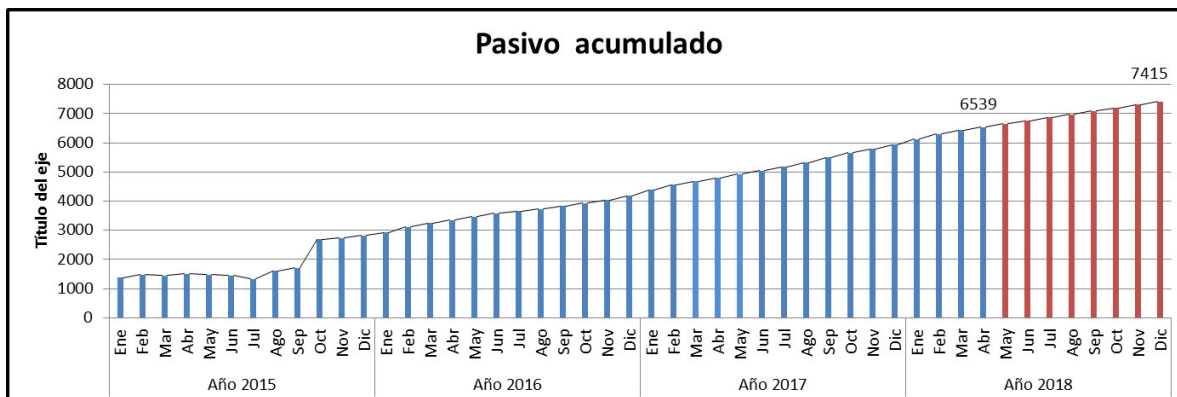


Gráfico 1. Proyección del Pasivo acumulado (Actas de infracción pendientes de trámite) hasta Dic 2017

Analizando la situación, se encontró que durante los 4 primeros meses del presente año, se remitieron mensualmente un promedio de 314 actas de infracción a las SIREs; asimismo, las resoluciones emitidas o producción mensual de las SIREs fue de 166 en promedio, esto ha generado que se acumulen en promedio 148 actas de infracción cada mes (casos no resueltos al mes que se han sumado al pasivo), es decir:

<b>Promedio mensual de Actas de infracción que se remitieron a las SIREs (Enero - Abril)</b>	<b>314</b>
<b>Producción mensual promedio TOTAL (Enero - Abril)</b>	<b>166</b>
Actas de Infracción no resueltas:	<b>148</b>

Actualmente existen 5 Sub Intendencias de Resolución (SIREs) y cada SIRE cuenta con 5 especialistas legales. Haciendo un cálculo simple se obtiene que en estos primeros meses del 2018, cada SIRE produjo en promedio 33.2 resoluciones al mes, lo cual permite estimar que cada especialista proyectó en promedio 6.64 resoluciones al mes. En resumen:

<b>Número de SIREs</b>	<b>5</b>
<b>Número promedio de resoluciones por SIRE</b>	<b>33.2</b>
<b>Número promedio de especialistas por SIRE</b>	<b>5</b>
<b>Número promedio de proyecciones por especialista</b>	<b>6.64</b>

En particular, considerando 22 días hábiles de un mes con 8 horas de trabajo por día, se tendrían 176 horas de trabajo por mes. Si las horas de trabajo de un especialista son de 176 horas al mes y cada uno ha proyectado en promedio 6.64 resoluciones al mes, entonces eso indica que el especialista por cada caso ha empleado 26.51 horas corridas, equivalentes 3.31 días hábiles de 8 horas.

<b>Número de días laborales de un mes</b>	<b>22</b>
<b>Número de horas de trabajo (un día)</b>	<b>8</b>
<b>Número de horas de trabajo (un mes)</b>	<b>176</b>
<b>Tiempo empleado por el especialista para proyectar una resolución de sub intendencia (horas)</b>	<b>26.51</b>
<b>Tiempo empleado por el especialista para proyectar una resolución de sub intendencia (días)</b>	<b>3.31</b>

Además, como la producción de cada SIRE es de 33.2 resoluciones por mes, entonces la producción total entre las 5 SIREs será de 166 resoluciones por mes. Si en adelante consideramos 270 actas de infracción que ingresarán en promedio a todas las SIREs, entonces las actas de infracción que se sumarán al Pasivo Acumulado será de 104 en promedio por mes.

<b>Número de SIREs</b>	<b>5</b>
<b>Producción mensual promedio TOTAL (En adelante)</b>	<b>166</b>
Promedio mensual de Actas de Infracción que ingresarán a las SIREs	<b>270</b>

Similar problema afrontan las demás unidades orgánicas:

- En el caso de la Sub Intendencia de Actuación Inspectiva (SIAI), el pasivo acumulado indica un crecimiento de las órdenes de inspección no realizadas por los inspectores de campo.
- Para el caso de la Sub Intendencia Administrativa (SIAD), el pasivo acumulado corresponde a las multas pendientes de pago.
- Para el caso de la Intendencia de Lima Metropolitana (ILM), el pasivo acumulado corresponde a las resoluciones de intendencia (2º Instancia) pendientes de emisión.

## **1.2 Formulación del problema de investigación**

¿Qué cambios y procedimientos se pueden proponer a través de la estructuración de problemas para detener el incremento de la carga laboral en las Sub Intendencias de Resolución de la Intendencia de Lima Metropolitana de la SUNAFIL?

## **1.3 Objetivos de la investigación**

### **1.3.1 Objetivo General**

Determinar y proporcionar a las Sub Intendencias de Resolución de la Intendencia de Lima Metropolitana de la SUNAFIL un conjunto de estados deseables y/o procedimientos apropiados a través de un análisis sólido y práctico basado en la estructuración de problemas.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

Determinar una metodología de análisis y separación de expedientes en las Sub Intendencias de Resolución.

Analizar las herramientas informáticas empleadas y proponer mejoras para el desarrollo diario de las labores en las Sub Intendencias de Resolución.

Analizar las actas de infracción y proponer una nueva estrategia de resolución.

Identificar los cálculos numéricos que se realizan en las Sub Intendencias de Resolución y proponer su automatización.

Proponer un cambio estratégico para el desarrollo del Proceso Sancionador de la Fase Instructora

## **1.4 Justificación del estudio**

Con éste trabajo de investigación se pretende proponer mejoras en el desarrollo de las labores realizadas en las Sub Intendencias de Resolución de la Intendencia de Lima Metropolitana de la SUNAFIL, aplicando una nueva metodología consistente en estructurar situaciones problemáticas y posteriormente transformarlas en estados deseables.

Lo anterior en cuanto se encontró acumulación de carga laboral desde Junio de 2014 y que además viene incrementándose, presentando hasta abril de 2018 un total de 6539 expedientes pendientes por resolver.

Es pertinente mencionar que a diferencia de otras propuestas de solución para este mismo problema, no se está optando por la contratación personal sino que está orientando al incremento de la eficiencia de las labores desempeñadas, el cual se verá reflejado en la disminución de los tiempos tomados para la proyección de las resoluciones.

### **1.5 Limitaciones de la Investigación**

No es posible tener acceso al detalle de los expedientes, los cuales contienen las actas de infracción emitidas por los inspectores; esto debido a que en muchas ocasiones la ciudadanía presenta sus solicitudes de denuncias bajo una reserva de identidad. Esto impide comprender a detalle la complejidad del expediente e identificar variables que permitan posteriormente modelar el problema de manera matemática. Por otra parte si ha sido posible tener acceso a los números generales, como la cantidad de actas y resoluciones.



---

## CAPITULO II: MARCO TEORICO

---

### 2.1 Antecedentes de la Investigación:

- **Caso 1: LA RELACIÓN ENTRE EL ESTRÉS LABORAL, LAS FUENTES QUE LE DAN ORIGEN Y LAS ESTRATEGIAS DE *COPING* EN EL SECTOR PÚBLICO Y EL PRIVADO**

**Journal of Work and Organizational Psychology 31 (2015) 11-20**

Cuando una empresa se enfrenta a ciertos problemas o retos, la capacidad del personal para mantener la cabeza fría puede ser una pieza clave a la hora de superar los obstáculos. Una de las capacidades que permite esto es el coping (Afrontamiento), el cual consiste en gestionar las emociones y el estrés delante del problema. En este artículo, a través de la escala de fuentes de estrés de los trabajadores del Occupational Stress Inventory (OSI), valido para la población portuguesa, se determinaron seis fuentes de estrés: Factores intrínsecos del puesto de trabajo, el desempeño del rol, las relaciones con los otros, los logros conseguidos y el desarrollo de la carrera, la estructura y el clima organizacional y la interfaz familia-trabajo. Asimismo, se determinaron algunas estrategias de coping a través del cuestionario Brief COPE de Carver (1997), modificado para la población portuguesa, los factores considerados como estrategias de coping fueron el coping activo, la planificación, el uso de apoyo instrumental, el uso de apoyo emocional, la religión, la reinterpretación positiva, la autoculpabilización, la aceptación, la expresión de sentimientos, la negación, la autodistracción, la falta de implicación, el uso de sustancias tóxicas y el uso del humor. A través del análisis se logra probar que:

- ✓ Los trabajadores de organizaciones públicas y privadas identifican las mismas fuentes de estrés.
- ✓ Los trabajadores de organizaciones públicas y privadas desarrollan estrategias de coping diferentes.
- ✓ La relación que se establece entre el estrés laboral, las fuentes de estrés y las estrategias de coping va a ser específica para el sector público y para el privado.

En el sector público se identificó un mayor número de estrategias de coping ante el estrés que correlacionaron de forma significativa y positiva con la vivencia de estrés laboral, en comparación con el sector privado. Algunas de las estrategias de coping más usadas en el sector público fueron: el coping activo (Pensamiento positivo), la planificación y la negación.

El estudio también ha permitido afirmar que hay estrategias de coping específicos para cada sector (público o privado), siendo el sector publico aquel que identifica un mayor número de estrategias.

- **Caso 2: VALORACIÓN DE LA CARGA LABORAL EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS**

**Scientia et Technica Año XII, No 32, Diciembre de 2006. UTP. ISSN 0122-1701**

El artículo está basado en el estudio de la sobrecarga de trabajo y el tiempo ocioso en una empresa del sector privado del departamento de Risaralda en Colombia. Para el estudio se tuvieron en cuenta elementos organizacionales y herramientas informáticas tales como: el cuadro de mando integral (CMI), estudio de proporciones, análisis de tiempos y teoría de líneas de espera. Este estudio permitió recopilar información acerca de las actividades propias de la empresa, asimismo, determinar la carga laboral de las áreas administrativas, técnicas y de servicio al cliente con el propósito de establecer su nivelación. El análisis del tiempo tomado para el área técnica logró establecer el tiempo promedio de los servidores y el número de personas que se requieren para permitir un tiempo de espera razonable. Por medio de un estudio de razones o proporciones elementales y la comparación con el cuadro de mando personal, se determinó el porcentaje de tiempo activo de los cargos administrativos, midiendo así la productividad e improductividad.

Las estrategias empleadas para comprender la sobrecarga de trabajo, consideran herramientas de la investigación operativa tradicional, las cuales posteriormente permitieron dar una solución numérica al problema en cuestión.

- **Caso 3: AUTORIDAD NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL - SERVIR**

La Autoridad Nacional del Servicio Civil es el órgano rector de la gestión de los recursos humanos en el estado. Se podría decir que es la gerencia de recursos humanos de la administración pública.

El procedimiento sancionador de SERVIR inicia de manera similar a la SUNAFIL, en el cual los trabajadores o ex trabajadores del sector público presentan sus denuncias como consecuencia de la falta de pagos, despidos, hostilización, etc.

Según la Directiva N° 02-2015-SERVIR/GPGS "Régimen Disciplinario y Procedimiento Sancionador de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil", la estrategia principal consiste en la estandarización de formatos de denuncia, carta de respuesta al denunciante, informe de precalificación (Recomendación de archivo o inicio del procedimiento sancionador), informe del órgano instructor.

La estandarización ha permitido que los abogados encargados se tomen poco tiempo para la elaboración del informe técnico, haciendo que todas las denuncias sean de trámite inmediato, esto evita la acumulación de carga laboral y asimismo el archivamiento por motivos de prescripción.

- **Caso 4: MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN**  
**Dirección General de Supervisión, Fiscalización y Sanción (DGSFS)**

La Dirección General de Supervisión, Fiscalización y Sanción (DGSFS) es el órgano de línea del Despacho Viceministerial de Pesca y Acuicultura que tiene a su cargo la vigilancia del cumplimiento de la normativa pesquera y acuícola y la verificación del correcto ejercicio de los derechos otorgados por el Ministerio. Para ese fin, la DGSFS realiza acciones de supervisión directa y con medios tecnológicos, mediante planes, estrategias y políticas de supervisión.

Los inspectores (Con perfil de Ingenieros Pesqueros) realizan su labor a través de inspecciones directas a las embarcaciones, así como también a plantas de procesamiento pesquero, a garitas de control y carreteras. Ellos al verificar un hallazgo de conducta infractora o violación de la normativa pesquera y acuícola, levantan un Reporte de Ocurrencia (RO), el cual es remitido al Órgano Instructor. El cuál deberá emitir un Informe Final de Instrucción.

La demanda mensual en el Órgano Instructor de la DGSFS, es decir, la cantidad de ROs que los inspectores levantan, en promedio es de 270, asimismo el Órgano Instructor cuenta en la actualidad con 20 abogados con una capacidad de producción de 10 Informes por mes. Esto debido a la diversidad y complejidad de casos que se presentan.

El Decreto Supremo N° 008-2002-PE que aprueba el “Reglamento de inspecciones y del procedimientos sancionador de las infracciones en las actividades pesqueras y acuícolas”, señala en el artículo 37° del reglamento que en los casos de reincidencia de infracción ocurrida dentro del año contado a partir de la fecha en que se sancionó la primera infracción, se aplicará el doble de la multa que corresponda imponer y, en su caso, con el doble de la suspensión de los derechos administrativos de los que fuese titular el infractor.

Dado que las empresas pesqueras están en constante actividad y acumulan denuncias, éste manera de proceder ha permitido agilizar los trámites, dado que no se requiere mucho tiempo para definir la sanción que le corresponde al administrado.

- **Caso 5: SUNAFIL**  
**Oficina General de Planeamiento y Presupuesto (OGPP)**

Gestiones pasadas propusieron algunas soluciones para eliminar con el tiempo el pasivo de expedientes. En Febrero 2017, la Intendencia de Lima Metropolitana, por medio del informe N° 037-2017-SUNAFIL/ILM presentó su propuesta de “Plan Anual de Trabajo para afrontar las implicancias de la incorporación del artículo 237-A de la Ley N° 27444 Ley de Procedimiento Administrativo General”. En resumen, propuso La creación de 3 Sub intendencias más (SIRE 6, 7 y 8) y la contratación por terceros de 23 especialistas legales.

Por su parte, la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto (OGPP), analizó esta propuesta y a través del informe N° 30-2017-SUNAFIL/OGPP emitió una “Opinión técnica y propuestas de mejoras operativas para el Proceso Sancionador de la ILM”. Sugiriendo implementar el Plan de Trabajo de la ILM con las adecuaciones recomendadas en su informe.

- **Caso 6: MINSA**

- Dirección de Servicios de Atención Médica de Urgencias y Emergencias (SAMU)**

SAMU es un servicio médico integral que permitirá a todas las personas, especialmente las de menos recursos económicos, poder recibir asistencia de manera oportuna y con calidad, cuando se presente una urgencia o emergencia, en el lugar donde se encuentre de manera rápida, eficiente y gratuita. SAMU atiende casos de emergencia en mujeres gestantes, heridos en accidentes de tránsito, casos de quemaduras o traumatismo, pérdida de la conciencia, entre otros.

Las fichas pendientes de atención con el Servicio SAMU han incrementado en los últimos meses a razón de 5 mil fichas por mes, presentando asimismo una capacidad de producción de 3 mil fichas al mes, generando de esta manera una acumulación de carga laboral.

La estrategia empleada por SAMU se basa en la tercerización, es decir contratar los servicios de una empresa la cual con su grupo de médicos, obstetras y abogados realizan la labor de diagnóstico de enfermedades según los síntomas detallados en las fichas de atención de emergencias.

Esta modalidad resulta más económica respecto a contratar personal CAS, por otra parte, esto se refuerza también con el hecho que la información es importante en el momento, no después a través de la acumulación de pasivos. Se designa además a un grupo de supervisores durante el día para que hagan un control del avance. El problema con esta modalidad es que se han venido presentando errores en los diagnósticos.

## **2.2 Bases Teóricas**

La Investigación Operativa (IO) es una disciplina que consiste en la aplicación de métodos analíticos, con el objeto de tomar decisiones óptimas que permitan mejorar el funcionamiento y la planificación de las actividades de los sistemas organizados.

En sus inicios, la Investigación operativa se refería a sistemas existentes de armas y a través del análisis matemático se buscaban las políticas óptimas para la utilización de estos sistemas. El éxito de la Investigación Operativa en la esfera militar quedo bastante bien documentada a finales de la Segunda Guerra Mundial. La IO tradicional ha tomado más fuerza en estos últimos años debido a sus potentes herramientas que han venido dando resultados en las distintas organizaciones del mundo; herramientas tales como:

- Programación Lineal,
- Modelos de Redes (Modelo de transbordo, problema de transporte, problema de asignación, problema de la ruta más corta, problema de flujo máximo, mínimo árbol de expansión, problema del agente viajero, PERT-CPM),
- Programación Heurística,
- Modelos de inventario determinístico y estocástico,
- Cadenas de Markov,
- Teoría de colas, modelos de Simulación, etc.

La aplicación de cada uno de los métodos mencionados precedentemente implica contar con información real y medible, tales como las bases de datos, las cuales si se gestionan

adecuadamente resultan ser fundamentales para establecer nuevas estrategias de gestión. Dando de esta manera fuerza a la famosa frase “Lo que no se mide, no se puede mejorar” atribuida frecuentemente a *Peter Drucker*.

Aun así, a pesar de la importancia de la medición que permite el diseño de indicadores de gestión, efectuar mediciones no es tan frecuente como debiera. En el caso de las administraciones públicas esta ausencia de medición es más que notable, impidiendo así que se adapten fácilmente a los modelos matemáticos clásicos, esto debido a asuntos políticos, criterios de gestión y confianza, los cuales en su mayoría influyen más sobre las decisiones tomadas, respecto a las técnicas tradicionales.

Es así como surge la IO alternativa, enfocada en un análisis cualitativo sin fines de optimización, sino en encontrar estrategias que sean producto del aprendizaje y el pensamiento. Algunas de sus técnicas son: Análisis de robustez, Enfoque estratégico, Desarrollo y análisis de opciones estratégicas (SODA), Metodología de Sistemas blandos (SSM), etc. Estas dos últimas metodologías serán usadas en el desarrollo del presente trabajo de investigación.

#### *Desarrollo y Análisis de opciones estratégicas (SODA)*

La metodología SODA consiste en la investigación y búsqueda de información a través de la elaboración de mapas cognitivos con el fin de identificar situaciones problemáticas, los cuales en conjunto generan discusiones grupales, que conllevan a la toma de decisiones de opciones estratégicas. SODA está basada en la “Teoría de constructos personales” del psicólogo George Kelly (1955), en el cual se afirma que los analistas tienden a percibir el mundo e interpretarlos de manera distinta, limitando de esta manera aquello que es percibido, y afectando a la decisión final. George Kelly, a través de su obra, plantea un modelo que elimina la estructura limitada del analista, permitiendo a la vez, captar una idea más completa basándose en la percepción del cliente. Para Kelly, los constructos personales son dicotómicos y bipolares, es decir, permiten comprender la personalidad y la experiencia humana a partir de polos opuestos. Se considera al analista como un especialista o facilitador, encargado del proceso de estructuración de problema a través del punto de vista o pensamiento del cliente, lo cual termina siendo de utilidad para iniciar con la resolución del problema.

Es por esto que en la metodología SODA es importante la participación de los clientes, cuyos pensamientos permiten representar la situación problemática a través de un conjunto de constructos interrelacionados, con arcos dirigidos (positivos y negativos). SODA ayuda a estructurar, organizar y analizar los datos del individuo, con el fin de proponer cambios lógicos.

### Metodología de Sistemas blandos (SSM)

Esta metodología fue desarrollada por Peter Checkland en 1981, con el propósito de analizar cualitativamente los sistemas organizacionales complejos, tales que los métodos técnicos o tecnológicos no podían dar solución. SSM se divide en siete etapas:

1. Investigar el problema no estructurado
2. Expresar la situación del problema
3. Seleccionar una visión de la situación y producir una definición raíz.
4. Confección y verificación de modelos conceptuales.
5. Comparación de los modelos conceptuales con la realidad (Etapa 4 con etapa 2)
6. Diseño de cambios deseables, viables y factibles
7. Acciones para mejorar la situación problemática.

En el 2006, el Dr. Ion Georgiou reestructuró las siete etapas de Peter Checkland, en tres (3) fases, consiguiendo una mayor eficiencia en su desarrollo:

FASE 1: Producción del conocimiento

FASE 2: Definición del problema

FASE 3: Planeamiento Sistémico

### **2.3 Definición de términos básicos (Marco Conceptual)**

Para los efectos del estudio, se detalla a continuación el proceso que sigue un acta de infracción emitida por el inspector del trabajo.

Como se observa en la figura siguiente, una vez emitida el acta de infracción, éste entra al proceso sancionador, en el cual se deberá notificar el acta de infracción a la empresa y al recurrente, para posteriormente emitir la resolución de sub intendencia en el cual se sanciona o se deja sin efecto la multa propuesta por el inspector.

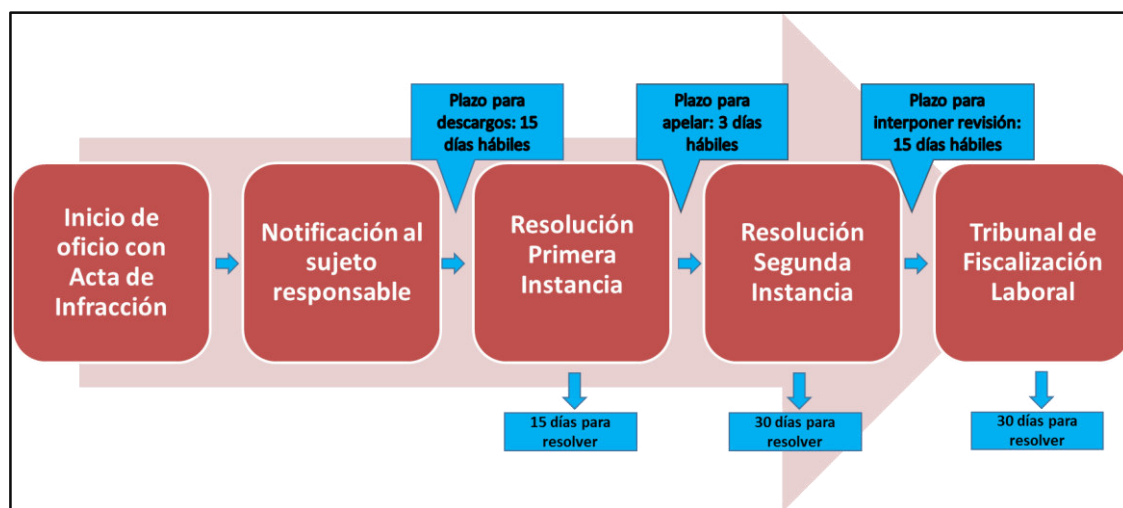


Figura 2. Proceso sancionador del acta de infracción

Para una mejor comprensión, se procede a continuación a describir algunos términos que son de suma importancia para el desarrollo de la presente investigación:

- **Acta de Infracción:** Es el resultado final de la labor de inspección realizada por el inspector del trabajo, en el cual se detallan los actuados y se propone la sanción a la empresa.
- **Proyecto de Resolución:** Documento pendiente de revisión y suscripción, elaborado por el especialista legal. Tal documento es el resultado del análisis del acta y los recursos presentados por las empresas, en el cual se ratifica o se deja sin efecto la sanción propuesta por el inspector del trabajo.
- **Resolución de Sub Intendencia (1° Instancia):** Proyecto de resolución revisado por el coordinador, registrado en la base de datos de la SUNAFIL y suscrito por el Sub Intendente de Resolución.
- **SIIT:** Sistema Informático de Inspección del Trabajo. Es la base de datos de la SUNAFIL, en el cual se registran y se emiten las ordenes de inspección, las actas de infracción, resoluciones de sub intendencia (1° Instancia) y las resoluciones de intendencia (2° Instancia).
- **Pasivo (Carga laboral acumulada):** El número de actas de Infracción que han entrado a la Fase Sancionadora y que además se encuentran pendientes de trámite por parte de los especialistas legales de la Sub Intendencia de Resolución a lo largo de su jornada laboral.
- **Estandarización de Formatos:** Elaboración de plantillas en formato Word elaboradas en base a la tipificación de infracciones; útil para la proyección de las resoluciones, en el cuál se agregarían solo algunos detalles adicionales de fondo y forma.
- **Beneficios sociales:** Derechos de carácter obligatorio que son reconocidos a los trabajadores y van más allá de las remuneraciones normales y periódicas que reciben por su trabajo. (Vacaciones, gratificaciones, asignación familiar, utilidades, CTS, etc.)

## **2.4 Hipótesis**

### **2.4.1 Hipótesis General**

La estructuración de problemas a través de las metodologías SODA y SSM permite evaluar la acumulación de carga laboral en la Sub Intendencia de Resolución de la Intendencia de Lima Metropolitana de la SUNAFIL.

### **2.4.2 Hipótesis Especifica**

Los criterios de análisis del acta de infracción empleados en la etapa resolutive presentan deficiencias, influyendo directamente en la acumulación de carga laboral.

Los aplicativos informáticos empleados no facilitan la labor de análisis, ubicación y proyección de las actas y por lo tanto influyen en la acumulación de carga laboral.

Los formatos empleados en la proyección de la resolución presentan estándares inapropiados y por lo tanto influyen en la acumulación de la carga laboral.

Los cálculos numéricos presentan errores y por lo tanto impiden el rápido procesamiento del acta de infracción, generando acumulación de carga laboral.

El procedimiento sancionador actual no está automatizado y por lo tanto es uno de los causantes de la acumulación de carga laboral.



---

## CAPITULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

---

Los métodos blandos de la Investigación Operativa toman aún más fuerza cuando se aplican en entidades públicas, en las cuales, las decisiones son resultado de propuestas de análisis cualitativo; donde además la carga de trabajo esta implícitamente vinculada con la planificación y organización del trabajo.

El análisis de la Situación problemática a través de la metodología SODA y SSM se hizo en las cinco Sub Intendencias de Resolución de la Intendencia de Lima Metropolitana de la SUNAFIL. Para ello se tuvo las siguientes reuniones:

- 1° reunión, con un Sub Intendente de Resolución y un Especialista Legal, con los cuáles se elaboraron los mapas cognitivos: tres individuales, un agregado y un congregado.
- 2° reunión, se contó con la participación de dos especialistas legales, y habiendo ya identificado las principales situaciones problemáticas se procedió a trabajar con la Fase 2 de la metodología SSM.
- 3° reunión, con los especialistas legales que participaron en la segunda reunión se desarrolló la Fase 3 de la Metodología SSM.
- 4° reunión, se agregó una quinta transformación correspondiente a la Fase 2 de la Metodología SSM y se procedió a desarrollarla.

### **3.1 Aplicación de la metodología SODA**

La investigación y búsqueda de información a través de la elaboración de mapas cognitivos, se desarrolló a modo taller. Estos talleres permitieron cambiar algunas perspectivas e ideas que inicialmente se tenían, es decir, se identificaron otras situaciones problemáticas que inicialmente el facilitador no había considerado. Asimismo, los mapas cognitivos debieron ser interpretados debido a que la descripción de las causas y efectos fueron mencionados con criterios distintos. Como punto a considerar, es probable que en el desarrollo de talleres, algunos participantes no sean directos al momento de mencionar la problemática, por una cuestión de discreción o tal vez temor; pueden también optar por buscar otros “responsables”.

En la *Fig. 3*, se muestra el mapa cognitivo elaborado por la Sub Intendente de Resolución de la SIRE 5, Abog. Mireya Huamán Fernandez. Se puede apreciar que el mapa cognitivo está basado en la ausencia de un software que permita calcular los beneficios sociales; así como también la demora en la proyección de resoluciones debido a la inadecuada clasificación de las actas de infracción. Se observa también que desde su perspectiva, la problemática está relacionada a la labor de los inspectores, es decir, relacionada a otras unidades orgánicas.

En la *Fig.4*, se muestra el mapa cognitivo elaborado por el especialista legal de la SIRE 1, Abog. Jorge Saldivar Muñoz, el cual hizo referencia a asuntos legales tales la creación del órgano instructor, como consecuencia de la incorporación del artículo 237- A de la Ley N° 27444 Ley de Procedimiento Administrativo General.

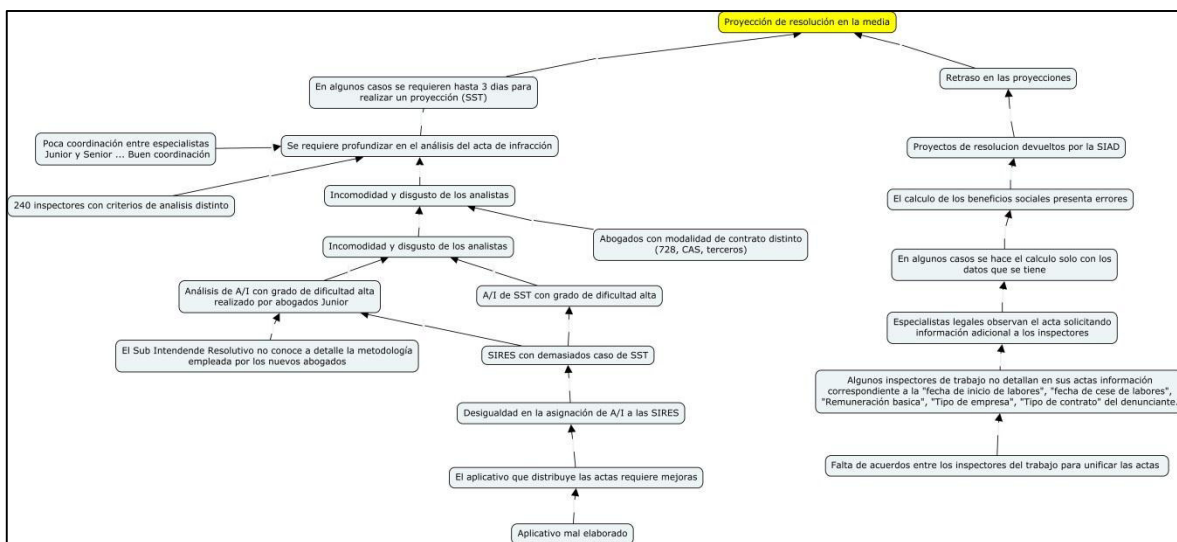


Figura 3. Mapa Cognitivo Individual – Sub Intendente de Resolución - SIRE 5  
Dra. Mireya Huamán Fernandez

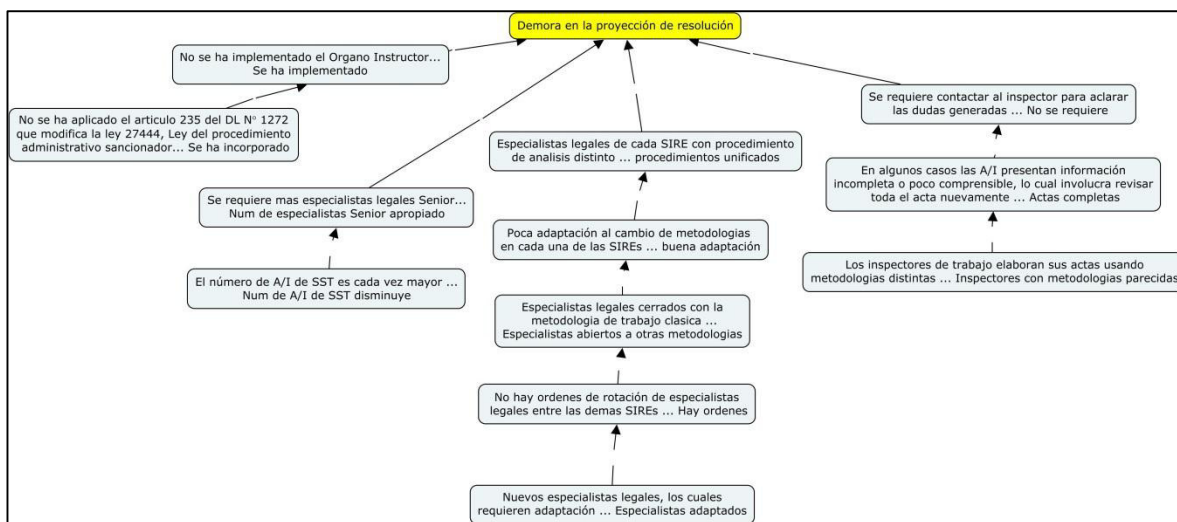


Figura 4. Mapa Cognitivo Individual – Especialista Legal - SIRE 1  
Abog. Jorge Saldivar Muñoz

[illegible]

En la *Fig. 5*, se muestra el mapa inicialmente elaborado por el facilitador, quien además es trabajador de la ILM.

En la *Fig. 6*, se muestra el mapa agregado, producto de la unión de todos los mapas elaborados. Es preciso mencionar que el mapa agregado fue modificado de acuerdo a las coordinaciones que se dieron en su momento con el Especialista Legal y la Sub Intendente de Resolución de la SIRE 5, para así mostrar un mapa unificado más comprensible.

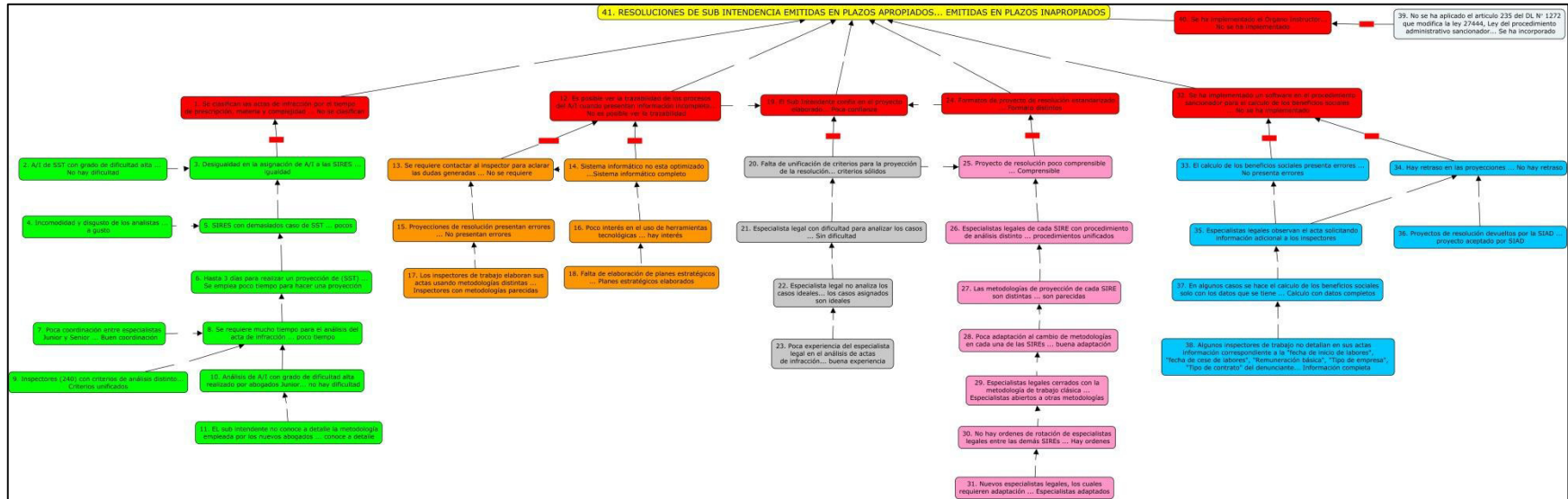


Figura 7. Mapa Congregado – Facilitador

Bach. Harold Chicchon Mansilla

Nombre de los Clústers:

- En verde: Clasificación de Actas
- En naranja: Trazabilidad de Procesos
- En lila: Estandarización
- En celeste: Beneficios Sociales
- En blanco: Órgano Instructor
- En plomo: Confianza

En la Fig. 7 se aprecia el mapa congregado, en el cuál se observa con más claridad los clúster y los temas.

Tabla 1. Explosion Grade, Implosion Grade & Dominante

CONSTRUCTO	EG	IG	DG	Resultado
1	1	1	2	-
2	1	0	1	Tail
3	1	2	3	-
4	1	0	1	Tail
5	1	2	3	-
6	1	1	2	-
7	1	0	1	Tail
8	1	3	4	Consecuencia significativa
9	1	0	1	Tail
10	1	1	2	-
11	1	0	1	Tail
12	2	2	4	Consecuencia significativa
13	1	2	3	Consecuencia significativa
14	2	1	3	Causa Significativa
15	1	1	2	-
16	1	1	2	-
17	1	0	1	Tail
18	1	0	1	Tail
19	1	3	4	Consecuencia significativa
20	2	1	3	Causa Significativa
21	1	1	2	-
22	1	1	2	-
23	1	0	1	Tail
24	2	1	3	Causa Significativa
25	1	2	3	Consecuencia significativa
26	1	1	2	-
27	1	1	2	-
28	1	1	2	-
29	1	1	2	-
30	1	1	2	-
31	1	0	1	Tail
32	1	2	3	Consecuencia significativa
33	1	1	2	-
34	1	2	3	Consecuencia significativa
35	2	1	3	Causa Significativa
36	1	0	1	Tail
37	1	1	2	-
38	1	0	1	Tail
39	1	0	1	Tail
40	1	1	2	-
41	0	6	6	Head

De los Cluster y temas de la *Fig. 7* (Mapa congregado), se han identificado las siguientes situaciones problemáticas:

1. **No se clasifican las actas de Infracción de acuerdo a su prescripción, materia y complejidad.**
2. **No es posible ver la trazabilidad de los procesos del A/I cuando presentan información incompleta**
3. **No hay formatos de proyección de resolución estandarizados.**
4. **No hay un software o aplicativo en el procedimiento sancionador para el cálculo de los beneficios sociales.**
5. **No se ha implementado el órgano instructor**
6. **El Sub Intendente de Resolución no confía plenamente en el trabajo realizado por el Especialista Legal**

Del mapa se observa también el número total de arcos y constructos, los cuales permiten hacer el análisis de la densidad:

$$\frac{\text{Número de Arcos}}{\text{Número de Constructos}} = \frac{45}{41} = 1.1$$

**La densidad** igual a 1.1 indica que la complejidad cognitiva no es alta y que los arcos no son redundantes.

Asimismo en la *Tabla 1*. Se observa el detalle de las entradas y salidas de cada uno de los constructos del Mapa Congregado.

Análisis del grado de los constructos:

- *Implosion Grade (IG)* = Constructos 8, 12, 13, 19, 32, 34, 41 (Indican un mayor efecto)
- *Explosion Grade (EG)* = Constructos 12, 14, 20, 24, 35 (Indican una gran causa)
- *Dominante* = Constructo 41 (Alto número de constructos entrando y saliendo de ellos)

Se identificaron los Heads y Tails (Cabezas y colas):

**Head:** Resoluciones de sub intendencia emitidas en plazos apropiados... emitidas en plazos inapropiados (CONSTRUCTO 41)

**Tails:**

- A/I de SST con grado de dificultad alta... No hay dificultad (CONSTRUCTO 2)
- Incomodidad y disgusto de los analistas... a gusto (CONSTRUCTO 4)
- Poca coordinación entre especialistas Junior y Senior... Buen coordinación (CONSTRUCTO 7)

- Inspectores (240) con criterios de análisis distinto...Criterios unificados (CONSTRUCTO 9)
- El sub intendente no conoce a detalle la metodología empleada por los nuevos abogados... conoce a detalle (CONSTRUCTO 11)
- Los inspectores de trabajo elaboran sus actas usando metodologías distintas...Inspectores con metodologías parecidas (CONSTRUCTO 17)
- Falta de elaboración de planes estratégicos... Planes estratégicos elaborado (CONSTRUCTO 18)
- Poca experiencia del especialista legal en el análisis de actas de infracción... buena experiencia (CONSTRUCTO 23)
- Nuevos especialistas legales, los cuales requieren adaptación... Especialistas adaptados (CONSTRUCTO 31)
- Algunos inspectores de trabajo no detallan en sus actas información correspondiente a la "fecha de inicio de labores", "fecha de cese de labores", "Remuneración básica", "Tipo de empresa", "Tipo de contrato" del denunciante... Información completa (CONSTRUCTO 38)
- Proyectos de resolución devueltos por la SIAD... proyecto aceptado por SIAD (CONSTRUCTO 36)
- No se ha aplicado el artículo 235 del DL N° 1272 que modifica la ley 27444, Ley del procedimiento administrativo sancionador... Se ha incorporado (CONSTRUCTO 39)

En el mapa elaborado, no existen Loops de retroalimentación.

Análisis del diseño:

**Meta:** Resolución de Sub Intendencia emitidas en el plazos apropiados (Constructo 41)

#### **Opciones estratégicas:**

- Se clasifican las actas de infracción por el tiempo de prescripción, materia y complejidad ... No se clasifican (CONSTRUCTO 1)
- Es posible ver la trazabilidad de los procesos del A/I cuando presentan información incompleta... No es posible ver la trazabilidad (CONSTRUCTO 12)
- El Sub Intendente confía en el proyecto elaborado... Poca confianza (CONSTRUCTO 19)
- Formatos de proyecto de resolución estandarizado... Formato distintos (CONSTRUCTO 24)
- Se ha implementado un software en el procedimiento sancionador para el cálculo de los beneficios sociales... No se ha implementado (CONSTRUCTO 32)
- Se ha implementado el Órgano Instructor... No se ha implementado (CONSTRUCTO 40)

**Opciones operacionales:** Los 34 constructos restantes del mapa congregado, Fig. 6.

### **3.2 Aplicación de la Metodología de los Sistemas Blandos (SSM)**

A continuación se muestran los resultados obtenidos de la aplicación de las tres fases de la metodología SSM para el análisis de las situaciones problemáticas de las Sub Intendencias de Resolución de la SUNAFIL.

#### **FASE 1: Producción del conocimiento**

En esta fase se identifican todos los elementos (personas y entidades) involucradas en la situación. Esta Fase fue desarrollada únicamente por el facilitador, dado que es información genérica.

##### **Análisis 1: “Actores”**

Personas Físicas:

- Ciudadanos
- PYMES
- Auxiliares administrativos
- Especialistas legales
- Inspectores auxiliares
- Inspectores laboralistas
- Coordinadores
- Supervisores
- Subintendentes
- Intendente

Entidades identificadas:

- Sub intendencia de Actuación Inspectiva
- Sub intendencia de Resolución
- Intendencia de Lima Metropolitana
- Intendencia Nacional de Prevención y Asesoría
- Oficina General de Planificación y Presupuesto
- Oficina General de Administración
- Oficina General de Tecnología de la Información y Comunicaciones:
- Secretaria General
- Despacho de Superintendencia

##### **Análisis 2: “Dinámicas Socioculturales”**

- PYMES informales
- Procedimientos TUPA desfavorables
- No hay herramientas tecnológicas que permitan a los administrados cumplir con los requerimientos de información de los inspectores del trabajo
- Inspectores del trabajo bajo el régimen laboral 728
- Falta de procedimiento que facilite distribución equitativa de la carga de trabajo entre el personal inspectivo
- No hay formatos de actas de infracción estandarizados
- Actas de infracción que ingresan a las subintendencias mayor a la capacidad resolutive



- Reprocesos en el análisis de las actas de infracción
- Falta de clasificación de los expedientes de acuerdo a prescripción, materia y complejidad
- Poca confianza entre los subintendentes y los especialistas legales
- Falta de instrumentos informáticos que permitan ver la trazabilidad de los procesos
- Falta de software para el cálculo de los beneficios sociales
- No hay carpetas informativas para información complementaria de las actas de infracción
- No hay formatos de actas de resolución estandarizados
- Especialistas legales poco eficientes
- Diagrama de flujo mal elaborado
- Falta de convenios con entidades bancarias reconocidas
- Falta de convenios entre la SUNAFIL y la SBS en referencia a las consultas de CTS
- Falta de directivas y protocolos
- Sistema informático tradicional
- Limitaciones presupuestales
- Espacio físico limitado

### **Análisis 3: “Dinámicas de Poder”**

#### Personas Físicas:

- Ciudadanos:
  - ✓ Poder para presentar denuncias sobre la vulneración de sus derechos laborales.
  - ✓ Poder para calificar la atención brindada en la SUNAFIL.
- PYMES:
  - ✓ Poder para calificar la atención brindada en la SUNAFIL.
  - ✓ Poder para acceder a los beneficios de fraccionamiento.
  - ✓ Poder para presentar descargos y apelaciones en la etapa resolutoria.
- Auxiliares administrativos:
  - ✓ Poder para mejorar su desempeño
  - ✓ Poder para proponer cambios en el servicio de atención al usuario
  - ✓ Poder para proponer modificaciones de las directivas
- Especialistas legales:
  - ✓ Poder para capacitarse y elaborar mejores proyectos de resolución
  - ✓ Poder para incrementar su eficiencia.
  - ✓ Poder para elaborar las proyecciones en menos tiempo.
- Inspectores auxiliares
  - ✓ Poder proponer cambios en proceso de actuación inspectiva
- Inspectores laboralistas:
  - ✓ Poder mejorar el proceso de actuación inspectiva.
  - ✓ Poder para incrementar las inspecciones a través de operativos.
- Coordinadores:
  - ✓ Poder para elaborar indicadores de desempeño de personal inspectivo.

- ✓ Poder para elaborar procedimientos que faciliten la distribución equitativa de la carga laboral.
- ✓ Poder para elaborar y proponer nuevos planes de optimización.
- ✓ Poder para analizar estadísticamente las bases de datos de las subintendencias y diseñar nuevos indicadores de Gestión.
- ✓ Poder para elaborar flujo gramas en las unidades organizadas de la ILM.
- ✓ Poder para crear aplicativos de uso interno.
- Supervisores:
  - ✓ Poder para gestionar cambios en el proceso inspectivo.
  - ✓ Poder para dirigir a los inspectores auxiliares y laboralistas.
  - ✓ Poder para unificar criterios en la elaboración de actas.
  - ✓ Poder para estandarizar los formatos de actas de infracción
- Sub intendentes
  - ✓ Poder para evitar reprocesos.
  - ✓ Poder para rotar el personal dentro del área de su competencia.
  - ✓ Poder de coordinación y toma de decisiones a nivel de subintendencia.
- Intendente de Lima Metropolitana
  - ✓ Poder para evitar reprocesos.
  - ✓ Poder para rotar el personal dentro del área de su competencia.
  - ✓ Poder de coordinación y toma de decisiones a nivel de intendencia.
  - ✓ Poder para proponer equipos de trabajo a nivel de intendencia.

Entidades identificadas:

- Sub intendencia de Actuación Inspectiva
  - ✓ Poder para proponer lineamientos, directivas y protocolos referentes a la actuación inspectiva
  - ✓ Poder para aprobar las actas de infracción.
  - ✓ Poder para aumentar los operativos y disminuir las denuncias.
  - ✓ Poder de generar un clima de confianza entre los inspectores.
- Sub Intendencia de Resolución
  - ✓ Poder de agilizar las resoluciones a través de las firmas en 1ª instancia.
  - ✓ Poder para clasificar los expedientes de acuerdo a prescripción, materia y complejidad.
  - ✓ Poder para estandarizar los formatos de actas de resolución.
  - ✓ Poder de generar un clima de confianza entre los especialistas legales.
  - ✓ Poder para evitar reprocesos en la etapa resolutoria.
- Intendencia de Lima Metropolitana
  - ✓ Poder de agilizar las resoluciones a través de las firmas en 2ª instancia.
  - ✓ Poder para aprobar Directivas de intendencia
  - ✓ Poder para conformar equipos especializados para capacitación interna.
  - ✓ Poder para implementar el órgano instructor.

- Intendencia Nacional de Prevención y Asesoría
  - ✓ Poder para asesorar a las demás intendencias en temas de atención al usuario.
  - ✓ Poder para planificar charlas y conferencias a las MYPES.
  - ✓ Poder para elaborar encuestas a los ciudadanos sobre el servicio de atención.
- Oficina General de Planificación y Presupuesto
  - ✓ Poder para modificar el presupuesto de las unidades orgánicas
  - ✓ Poder para controlar la ejecución del gasto de cada una de las unidades orgánicas
- Oficina General de Administración
  - ✓ Poder para ejecutar los planes de contrataciones y requerimientos anuales
  - ✓ Poder para dirigir y controlar los procesos técnicos relacionados a la contabilidad, tesorería y abastecimiento
- Oficina General de Tecnología de la Información y Comunicaciones:
  - ✓ Poder para elaborar planes estratégicos informáticos
  - ✓ Poder para crear carpetas informativas para información complementaria de las actas de infracción
  - ✓ Poder para elaborar instrumentos informáticos que permitan ver la trazabilidad de los procesos (Sistema informático de inspecciones del trabajo, Sistema de trámite documentario y el Sistema de notificaciones).
  - ✓ Poder para elaborar aplicativos informáticos
  - ✓ Poder para capacitar a los encargados de manejar la base de datos.
  - ✓ Poder para actualizar la información en el portal web institucional sobre las pautas relacionadas al pago de multas y al beneficio de fraccionamiento.
  - ✓ Poder para implementar un software que integre el control de multas y pagos, asimismo realice la identificación mediante código de pagos para multas ordinarias.
- Secretaría General
  - ✓ Poder formar equipos de trabajo que involucre a personal de toda la SUNAFIL.
  - ✓ Poder para proponer cambios en los procesos de gestión.
- Despacho de Superintendencia
  - ✓ Poder para aprobar las directivas elaboradas por las unidades orgánicas de SUNAFIL.
  - ✓ Poder para aprobar los planes anuales.
  - ✓ Poder para aprobar las modificaciones presupuestarias.
  - ✓ Poder para gestionar convenios, entre SUNAFIL y otras entidades como la SBS, SUNAT, SUNARP, etc.
  - ✓ Poder para gestionar modificaciones del TUPA.

## **FASE 2: Definición del problema**

Precedentemente se habían elaborado los mapas cognitivos a través de la metodología SODA, para poder identificar las principales situaciones problemáticas de las Sub Intendencias de Resolución de la SUNAFIL. La 2° reunión, en la cual participaron 2 Especialistas legales, Abog. Jorge Saldivar Muñoz y Abog. Marin Alejandro Colquichagua Tumialan, permitió definir 4 situaciones problemáticas a tratar y profundizar en ellas, para posteriormente elaborar el CATWOE y así medir el impacto que pueden generar las transformaciones.

En la 4° reunión se agregó una transformación más a esta fase, es decir, se analizaron en total 5 situaciones problemáticas de las 6 que se habían encontrado por medio de la metodología SODA:

*Tabla 2. Situaciones Problemáticas y Estados deseables*

Situación Problemática		Estado Deseable	
1.	No se clasifican las actas de Infracción de acuerdo a su prescripción, materia y complejidad.	1.	Las actas de infracción se clasifican de acuerdo a su prescripción, materia y complejidad.
2	No es posible ver la trazabilidad de los procesos del A/I cuando presentan información incompleta	2	Es posible ver la trazabilidad de los procesos del A/I cuando presentan información incompleta.
3	No hay formatos de proyección de resolución estandarizados.	3	Los formatos de proyección de resolución se han estandarizado.
4	No hay un software o aplicativo en el procedimiento sancionador para el cálculo de los beneficios sociales	4	Contar con un software o aplicativo en el procedimiento sancionador para el cálculo de los beneficios sociales
5	No se ha implementado el Órgano Instructor	5	Se ha implementado el Órgano Instructor

Seguidamente se muestra la contextualización de cada una de las transformaciones mencionadas precedentemente:

*Tabla 3. Primera Transformación*

Transformación 1: Las Actas de Infracción se clasifican de acuerdo a su prescripción, materia y complejidad.	
C	Especialistas legales, Sub Intendentes de Resolución
A	Auxiliares administrativos
T	Las Actas de Infracción se clasifican de acuerdo a su prescripción, materia y complejidad.
W	La razón es que al no clasificar las actas de infracción, muchas actas de infracción quedan en espera hasta por un año y finalmente entran en riesgo de prescripción. Además se suele asignar casos difíciles a especialistas legales Junior, como aquellos de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST)
O	Intendencia de Lima Metropolitana (ILM)
E	Es probable que algunos sub intendentes no estén de acuerdo con la nueva metodología debido a que ellos tienen sus propios métodos.

**Definición Raíz:** Un sistema a cargo de los auxiliares administrativos de las Sub Intendencias de Resolución, que permite la clasificación de todas las actas de infracción de acuerdo a su prescripción, materia y complejidad; que conlleva a una mejor distribución de las mismas con el propósito de evitar un análisis desordenado y que a su vez no afecte el trabajo de los especialistas legales que recién se integran, en un ambiente donde hoy en día existe demasiada carga laboral y donde esta clasificación ayudaría a incrementar la eficiencia en la proyección de resolución.

Tabla 4. Segunda Transformación

Transformación 2: Es posible ver la trazabilidad de los proceso del A/I cuando presentan información incompleta.	
C	Especialistas legales y administrativos
A	Los inspectores de la SIAI y los especialistas legales de la SIRE
T	Es posible ver la trazabilidad de los proceso del A/I cuando presentan información incompleta.
W	Los especialistas legales al no contar con información completa de las actas de infracción se ven en la obligación de contactar al inspector para aclarar dudas, lo cual genera reprocesos.
O	Oficina General de Tecnología de la información y comunicaciones (OGETIC)
E	Podrían presentarse limitaciones presupuestales, aunque esta implementación no incurriría en gastos excesivos.

**Definición Raíz:** Un Sistema informático operado por los especialistas legales, inspectores y subintendentes, que de información sobre la trazabilidad de los procesos de las ordenes de inspección, con el propósito de evitar reprocesos en la búsqueda de información y que no afecte más la comodidad de otras unidades orgánicas, las cuales normalmente brindaban información adicional y, donde la tecnología e información en línea juegan un papel netamente importante.

Tabla 5. Tercera Transformación

Transformación 3: Los formatos de proyección de resolución se han estandarizado	
C	Especialistas legales, Sub Intendentes, administrativos SIAD, PYMES.
A	Los especialistas legales de la Sub Intendencia de resolución (SIRE).
T	Los formatos de proyección de resolución se han estandarizado
W	Los especialistas legales no teniendo un formato estándar se vuelven lentos cuando deben analizar y proyectar las resoluciones. Esto hace también, que los sub intendentes de resolución se tomen más tiempo analizando la proyección y poniendo su firma.
O	La Sub Intendencia de Resolución (SIRE)
E	Algunos especialistas legales podrían negarse a trabajar con formatos estandarizados debido a que ellos están acostumbrados a analizar los casos en modo distinto, este cambio podría generarles fastidio

**Definición Raíz:** Un Sistema de formatos actas de resolución estandarizados utilizados por los especialistas legales, que permita elaborar las proyecciones de la resolución con más rapidez, con el propósito de incrementar la producción mensual y que no afecte la labor de los sub intendentes, en un ambiente en donde el número de pasivos es creciente pero que la estrategia de estandarización frenaría este incremento.

Tabla 6. Cuarta Transformación

Transformación 4: Contar con un software o aplicativo en el procedimiento sancionador para el cálculo de los beneficios sociales	
C	PYMES, especialistas legales, Sub intendente.
A	El equipo de gestión de la Intendencia de Lima Metropolitana
T	Contar con un software o aplicativo en el procedimiento sancionador para el cálculo de los beneficios sociales
W	La razón es que los abogados al hacer sus propios cálculos manuales de los beneficios sociales, se toman demasiado tiempo e incluso cometen errores, sobre todo cuando hay falta de información en las actas.
O	La Intendencia de Lima Metropolitana tiene el poder para aprobar la creación de este aplicativo.
E	En un inicio es posible que los abogados no se familiaricen con el software.

**Definición Raíz:** Un Sistema informático (software o aplicativo) operado por los especialistas legales, que permita calcular los beneficios sociales y que evite emplear demasiado tiempo en cálculos manuales, que además no afecte a los posteriores procesos, en un ambiente donde normalmente hay confusión cuando se deben hacer estos cálculos, pero que este software o aplicativo agilizaría las labores de resolución.

Tabla 7. Quinta Transformación

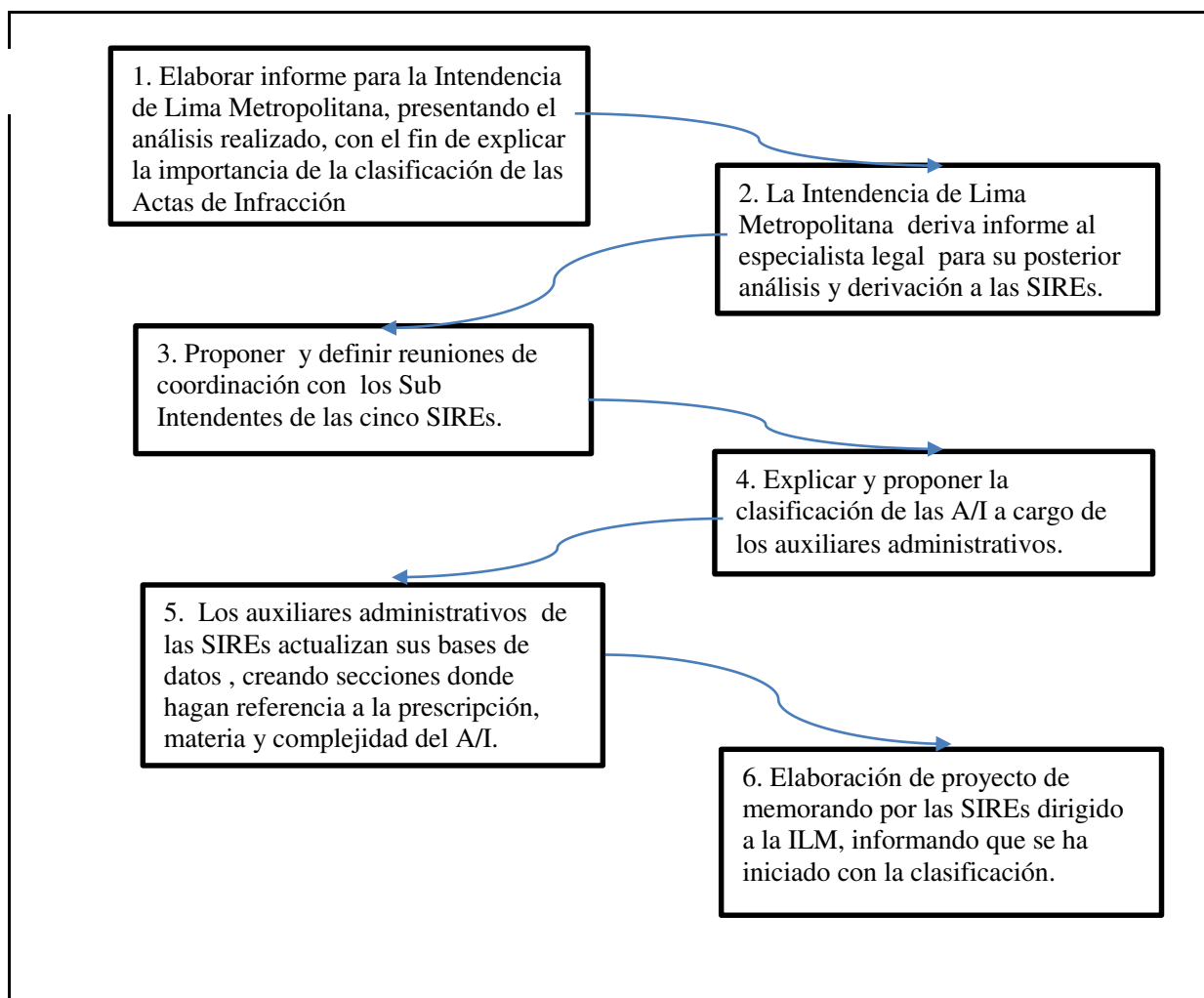
Transformación 5: Se ha Implementado el Órgano Instructor	
C	PYMES, Inspectores, Especialistas legales, Sub Intendente de Resolución, Área Administrativa
A	Especialistas Legales y autoridad Instructora
T	Se ha Implementado el Órgano Instructor
W	El Artículo 235 del DL 1272 que modifica la ley 27444 "Ley del Procedimiento Administrativo General" detalla el procedimiento a seguir por las entidades con potestad sancionadora, es decir, la fase instructiva previa a la resolutoria.
O	La Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral tiene el poder para aprobar la implementación del Órgano Instructivo, previo al resolutorio
E	La definición de las actividades del Órgano Instructor podría tomar más tiempo de lo pensado debido a las coordinaciones que se deberían hacer entre otras Intendencias.

**Definición Raíz:** Un Sistema Instructivo operado por una autoridad instructora y los especialistas legales, el cual permita determinar la absolución o existencia de infracción y que evite reprocesos en la fase resolutoria, que minimice además las posibilidades de error en los posteriores procesos.

### **FASE 3: Planeamiento Sistémico**

Esta última Fase, concierne a un planteamiento sistémico para el futuro. Para cada transformación se describen las actividades que harán posible su realización, luego se muestra como se relacionan conceptualmente. En el desarrollo de esta fase participaron los Especialistas legales, Abog. Jorge Saldivar Muñoz y Abog. Marín Alejandro Colquichagua Tumialan, dándole mayor prioridad a la quinta transformación, es decir a la implementación del órgano Instructivo.

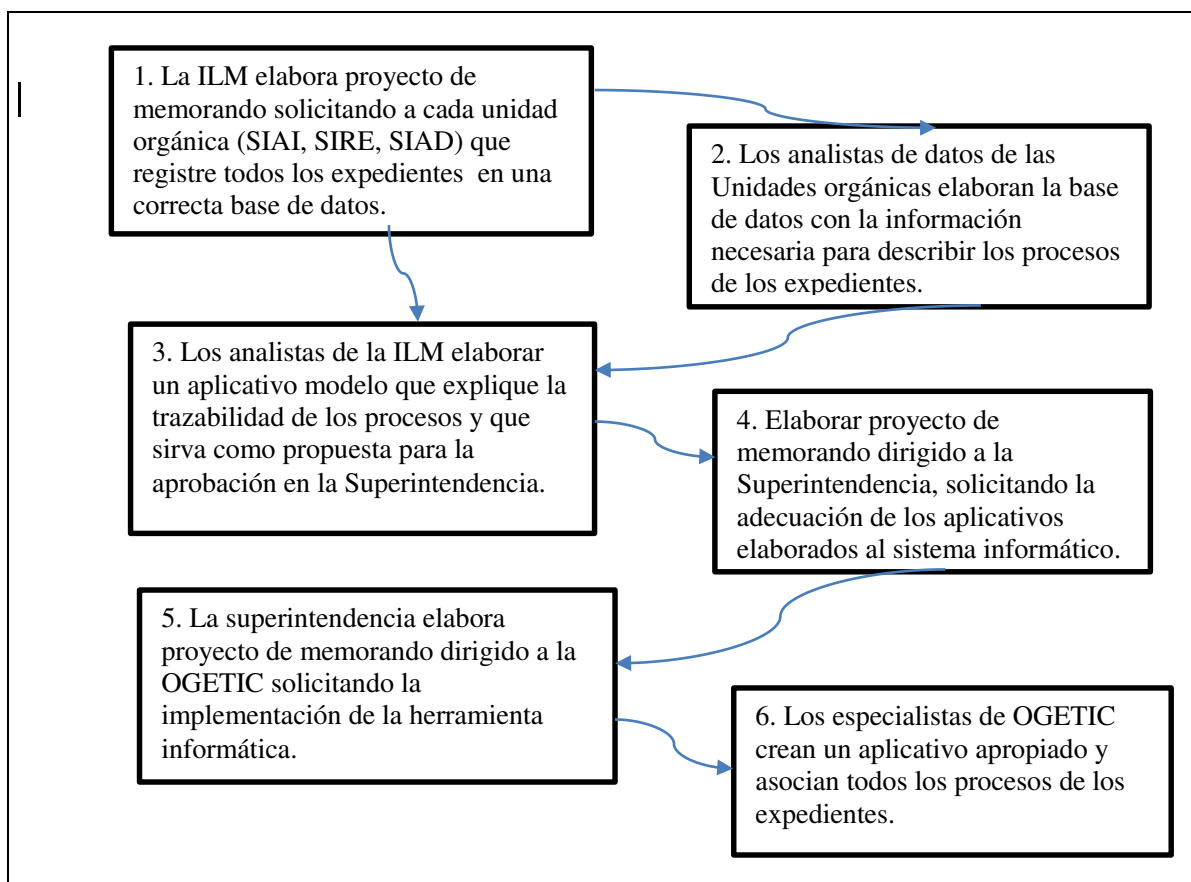
Transformación 1: “Las actas de infracción se clasifican de acuerdo a su prescripción, materia y complejidad”



#### T1: CRITERIOS DE CONTROL

EFICACIA	Actualmente la ILM no ejecuta recursos en la clasificación de actas, pero con este cambio, los auxiliares administrativos de las SIREs iniciarían realizando estas labores. La entrada es el "A/I sin clasificar" y la salida el "A/I clasificado según su prescripción, materia y complejidad".
EFICIENCIA	Actualmente nadie realiza esta función, pero con esta transformación todos los auxiliares administrativos tendrían la tarea de clasificar las A/I apenas lleguen a las SIREs.
EFFECTIVIDAD	La estrategia si responde a las expectativas de los Sub intendentes, los cuales buscan realizar las proyecciones en modo más eficiente.
ETICA	La transformación es aceptable para todos, no retrasa ninguna labor.
ELEGANCIA	El cambio es conveniente sobre todo para los especialistas, hace también que la distribución de A/I sea más ordenada y confiable.

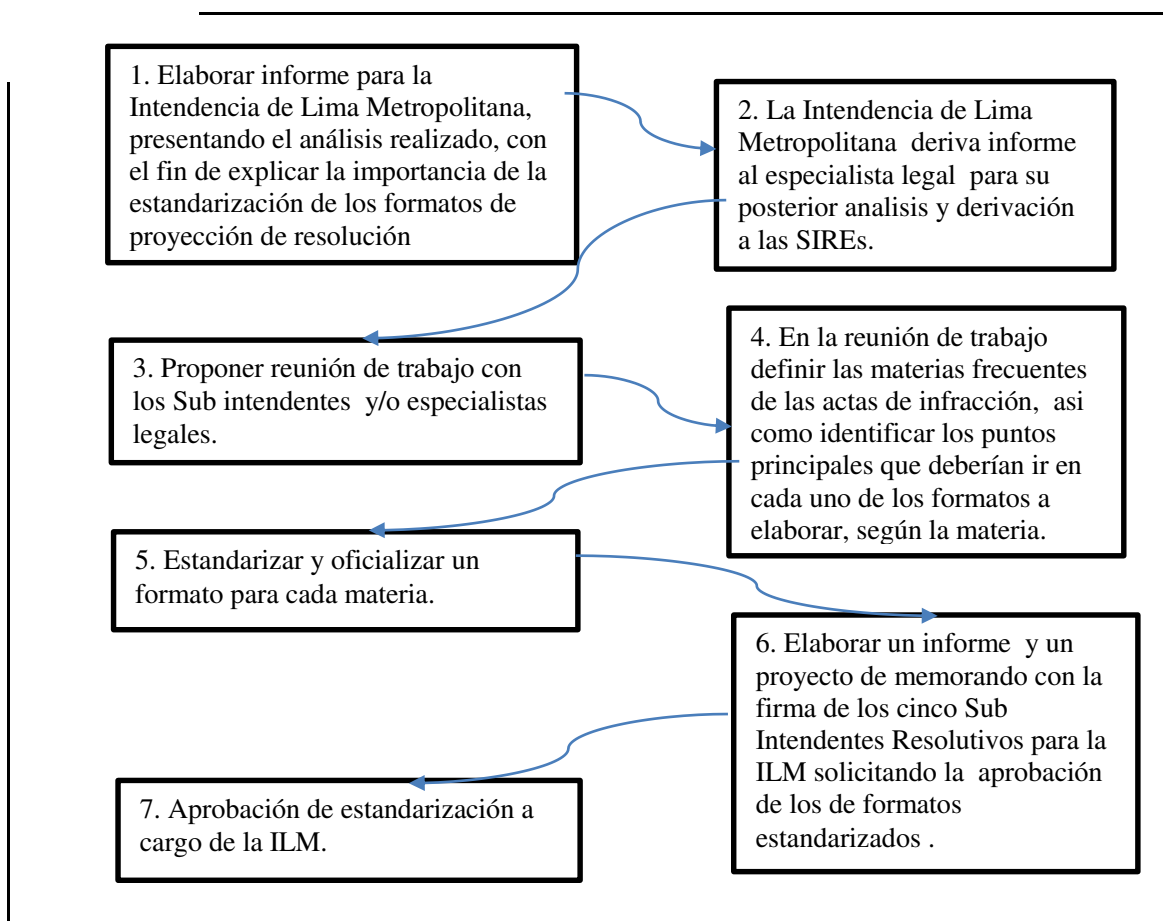
Transformación 2: “Es posible ver la trazabilidad de los proceso del A/I cuando presentan información incompleta.”



T2 : CRITERIOS DE CONTROL	
EFICACIA	Actualmente la SUNAFIL cuenta con varios especialistas informáticos encargados de la implementación de aplicativos, a falta de ideas o propuestas de las unidades orgánicas no se ha logrado implementar nuevos aplicativos. Pero esta es una buena ocasión para usar nuestros recursos de manera óptima. Como entrada se tienen los números de registro de las actas de denuncia y como salida la trazabilidad de todo el proceso que ha seguido el acta.
EFICIENCIA	Esta transformación probablemente tome más tiempo, se estima que en el plazo de un mes y medio, el proceso administrativo del memorando y la creación de las herramientas tecnológicas concluiría satisfactoriamente.
EFFECTIVIDAD	Esta transformación responde a las expectativas de los especialistas legales y los subintendentes de resolución, los cuales están interesados en encontrar algún medio que les permita ver el proceso de los expedientes desde que se originó.
ETICA	La transformación es aceptable para todos sin excepción, puede que en un inicio la adecuación al sistema informático por parte de los abogados sea dificultoso, pero el aprendizaje no tomará mucho tiempo.
ELEGANCIA	En algunos casos el desarrollo implica modernización, seguro esta herramienta tecnológica será usada también en las otras Intendencias regionales del Perú.

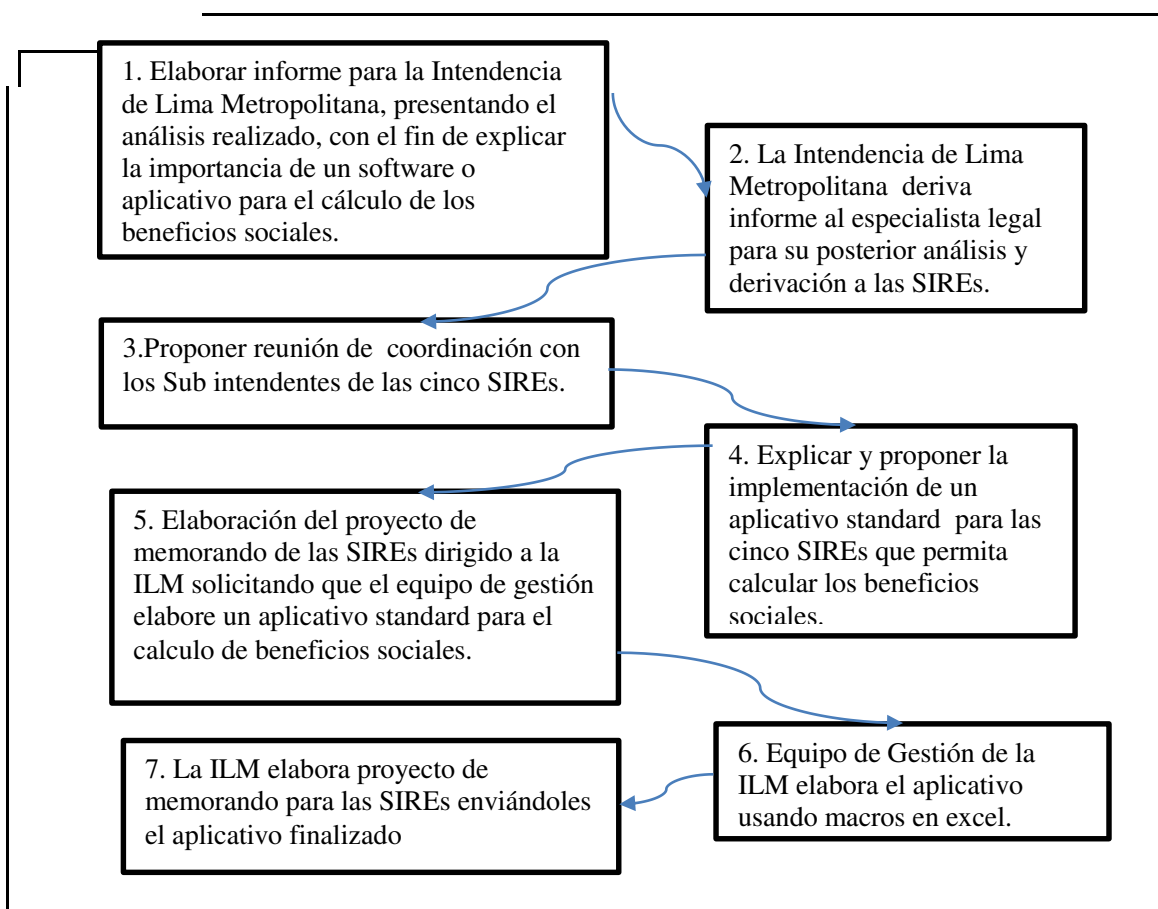


Transformación 3: “Los formatos de proyección de resolución se han estandarizado”



T3 : CRITERIOS DE CONTROL	
EFICACIA	A la fecha, en la SUNAFIL no se ha pensado en la estandarización de formatos, por tal motivo nadie se ha ocupado de esta labor. La reunión de trabajo a cargo de los cinco sub intendentes permitirá, en un tiempo mínimo, elaborar una propuesta de formatos ideal. Como entrada se tienen las actas de infracción y como salida las resoluciones con formatos estandarizados
EFICIENCIA	No es fácil reunir a los cinco sub intendentes para un reunión, por tal motivo se podría optar por convocar a los especialistas legales. Solo se necesitará de un día laborable completo para definir los formatos de resolución estandarizados.
EFFECTIVIDAD	La estrategia si responde a las expectativas del Intendente y la Superintendente, quienes buscan reducir los tiempos de resolución de las actas de infracción.
ETICA	La transformación es aceptable para los funcionarios de la SUNAFIL, no afecta la labor de ninguno, como se mencionó en el criterio de eficiencia, solo tomaríamos un día hábil de los sub intendentes para estandarizar los formatos. Esto no causará mayor molestia.
ELEGANCIA	Esta transformación permite un trabajo más limpio y fluido en la etapa resolutive, los proyectos de resolución se verán más claros y precisos, lo cual permitirá a a vez un mejor comprensión aquel que la lee.

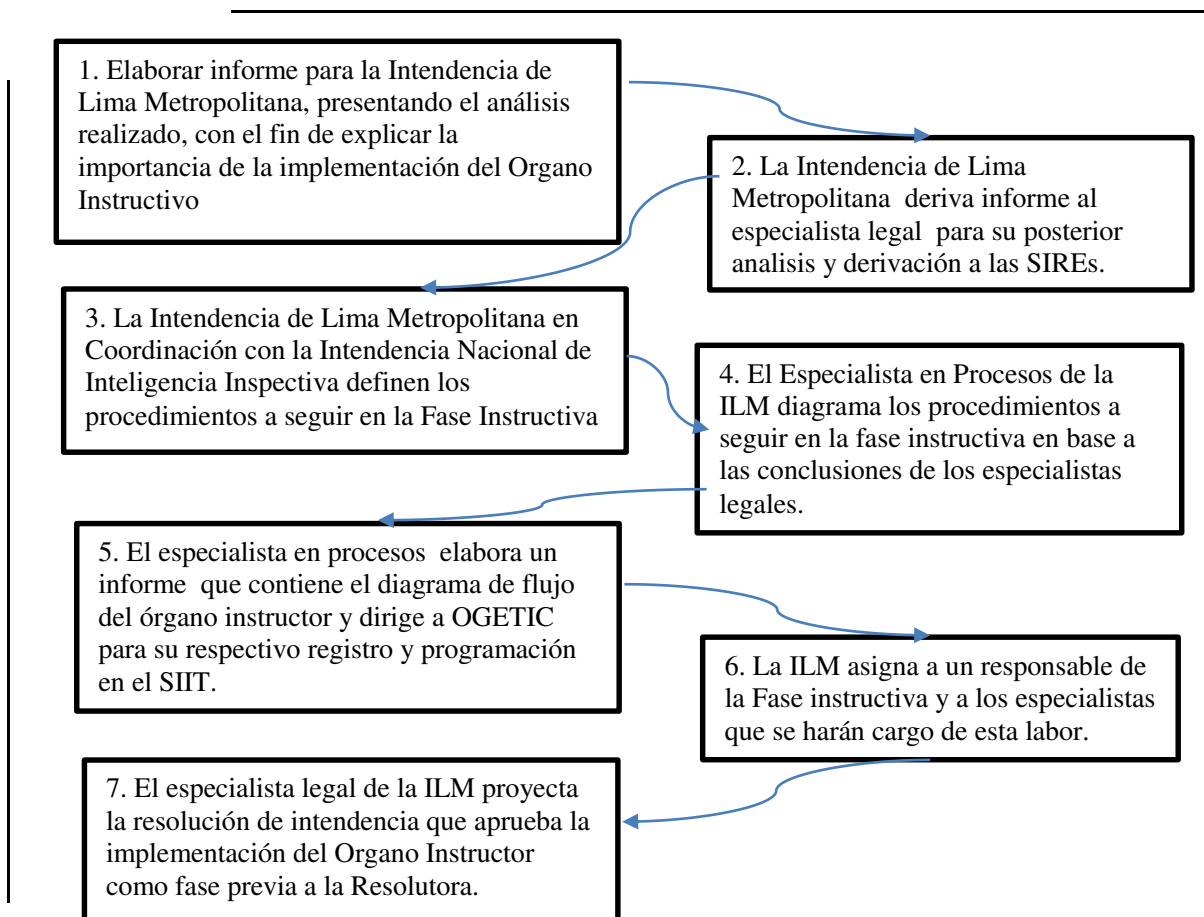
Transformación 4: “Hay un software o aplicativo en el procedimiento sancionador para el cálculo de los beneficios sociales”



#### T4 : CRITERIOS DE CONTROL

EFICACIA	Actualmente la ILM no ejecuta recursos en los aplicativos relacionados al cálculo de beneficios sociales. La implementación de este aplicativo solo implicaría el uso de horas hombre encargado de crear y programar este aplicativo.
EFICIENCIA	Actualmente la ILM no usa recursos en la elaboración de aplicativos sobre el cálculo de beneficios sociales, con esta transformación todos los especialistas legales y Sub intendentes deberían de iniciar con su uso debido a que los casos de beneficios sociales son muy comunes.
EFFECTIVIDAD	La elaboración de este aplicativo, responde a las expectativas de los Sub intendentes, porque permite hacer un rápido cálculo ingresando solamente algunos datos necesarios tales como: Inicio y cese de labores, tipo de contrato, remuneración básica y tipo de empresa a la que presta servicios.
ETICA	La transformación es aceptable para todos sin excepción.
ELEGANCIA	Este cambio permite que los especialistas se olviden por completo de cálculos a mano que en algunos casos genera errores. Tener un nuevo aplicativo para cálculos veloces es una muestra de que la labor está mejorando.

Transformación 5: “Se ha implementado el Órgano Instructor”



#### T5 : CRITERIOS DE CONTROL

EFICACIA	Actualmente la ILM no ejecuta recursos en la etapa instructora puesto que aún no se ha implementado.
EFICIENCIA	Esta transformación también tomará más tiempo, se estima un periodo de implementación de dos meses. La implementación del Órgano Instructivo implicaría contar con una autoridad instructora, así como también un administrador de las bases de datos, un auxiliar administrativo y un grupo de especialistas legales.
EFFECTIVIDAD	La implementación del Órgano Instructor, responde a las expectativas de los Sub Intendentes de Resolución, porque les permite liberarse de cierta carga laboral. Además, mejora el sistema y lo ordena.
ETICA	La transformación es aceptable para todos sin excepción.
ELEGANCIA	Este cambio permite que el proceso sancionador se muestre más ordenado y orientado, asimismo conlleva a una gran disminución de los reproceso.

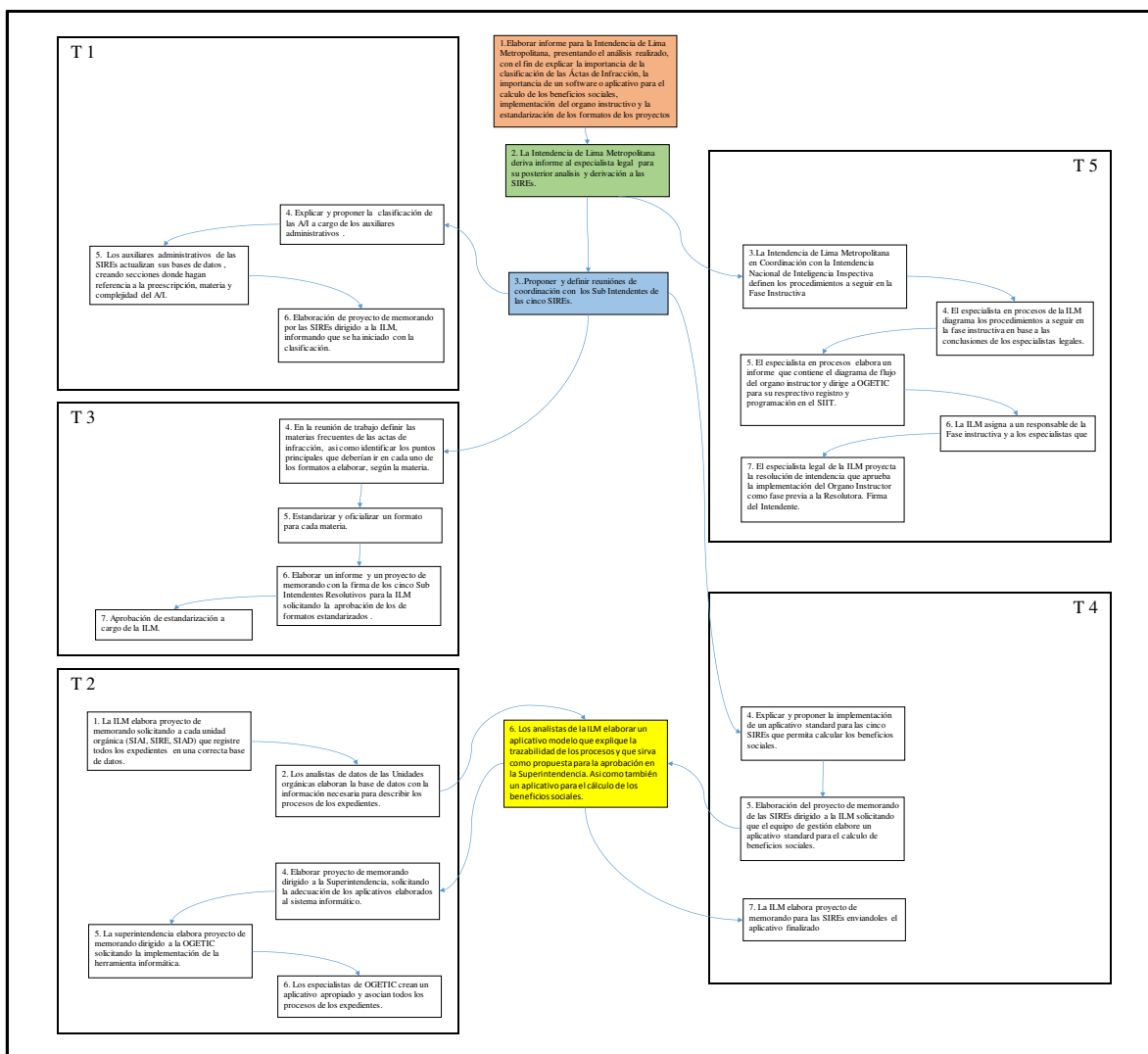


Figura 8. Supersistema

	CRITERIOS DE CONTROL
EFICACIA	Aunque actualmente el personal no está enfocado en realizar este tipo de labores, la realización de todas estas transformaciones no requerirá demasiado tiempo.
EFICIENCIA	Se necesitará poco personal para dar cumplimiento a estas actividades, en su mayoría son tramites documentarios, los cuales se realizan diariamente. Si demandará tiempo los acuerdos tomados en las reuniones y la unificación de criterios.
EFFECTIVIDAD	La estrategia responde a las expectativas de los funcionarios, todos están mentalizados en encontrar estrategias de gestión, las cuales permitan mejorar todos los procesos sin necesidad de realizar gastos ni contratar más personal. Estas transformaciones son sumamente importantes también por el hecho que nos orienta a la modernización y prestigio de la entidad.
ETICA	Las transformaciones son aceptables y beneficiosas para todos los funcionarios de la SUNAFIL. Aunque en algunas ocasiones el SINDICATO de trabajadores suele levantarse ante cambios o decisiones importantes, se estima que estos cambios no afectaran sus labores, por el contrario les favorecerán.
ELEGANCIA	Todos estas transformaciones permitirán a la SUNAFIL iniciar en el camino de la mejora continua. La ILM e tiene la visión de ser una unidad orgánica modelo para las demás intendencia, por lo tanto estos cambios forman parte importante en el logro de los objetivos.

---

## CAPITULO IV: RESULTADOS

---

En un principio se tenía solo una idea de las situaciones problemáticas de las SIREs. Pero no fue hasta cuando se realizaron los talleres, en los cuales a través de la metodología SODA se encontró un alto número de situaciones problemáticas. Asimismo, haciendo uso de la metodología SSM se prosiguió con el análisis de cinco de estas situaciones problemáticas, permitiendo transformarlas en estados deseables. Posteriormente se elaboró un CATWOE para cada transformación, para pensar en lo que realmente se está intentando alcanzar, así como también considerar el impacto que puede generar en las personas implicadas.

El planeamiento sistémico de cada una de las transformaciones permitió detallar las actividades a realizar, con el fin de enlazarlas unas con otras, unificarlas y obtener el supersistema.

Como resultado de la investigación a través de SODA y SSM se pudo evaluar la acumulación de carga laboral y además se propuso cinco estados deseables:

1. Las actas de infracción se clasifican de acuerdo a su prescripción, materia y complejidad
2. Es posible ver la trazabilidad de los procesos del A/I cuando presentan información incompleta.
3. Los formatos de proyección de resolución se han estandarizado.
4. Hay un software o aplicativo en el procedimiento sancionador para el cálculo de los beneficios sociales.
5. Se ha implementado el Órgano Instructor

Es pertinente recordar que el problema detectado inicialmente se resumió en acumulación de actas de infracción pendientes por resolver (Pasivos), problemática que se resolvería a través de los estados deseables mencionados y analizados en este trabajo de investigación. Lo cual, asimismo, traería consigo un incremento en la producción mensual en el corto tiempo.

### **Aplicación de los estados deseables**

A la fecha, ya se pueden ver los primeros frutos de esta investigación. En primer lugar, en el presente año se ha venido implementado el Órgano Instructor de la Intendencia de Lima Metropolitana, la cual actualmente cuenta con ocho (8) Especialistas Legales, dos (2) auxiliares administrativos y un (1) especialista administrativo. El autor del trabajo de esta investigación ha diseñado además el diagrama de flujo de esta nueva fase, el cual actualmente se viene poniendo en práctica. Se ha solicitado además a través del Memorándum N° 1805-2017-SUNAFIL/SIAI que el Órgano Instructor cuente con un total de 20 Especialistas Legales a fin de poder hacer frente a la carga laboral proyecta en el Memorándum mencionado. Asimismo se ha iniciado con la clasificación de las Actas de Infracción y con la modificación del aplicativo informático por parte de la OGETIC a fin de poder ver la trazabilidad. En los Anexos se muestra lo mencionado.

---

## CAPITULO V: DISCUSIÓN DE LOS CASOS INVESTIGADOS

---

Como se vio en el CASO 1 de los antecedentes de investigación, las empresas en Portugal, a fin de disminuir el estrés, optaron por desarrollar un tipo de concentración positiva, la buena relación entre colegas y la planificación del trabajo. Del mismo modo, sería bastante importante para la SUNAFIL trabajar en un entorno más cómodo, porque está garantizado también que las buenas relaciones y el positivismo disminuyen el estrés, permitiendo trabajar de manera más eficiente.

El CASO 2, basado en el análisis de la carga laboral en un departamento de Colombia, se propone el estudio de tiempos de los procesos y los tiempos de espera. Para el caso de SUNAFIL, deberíamos empezar por crear esa base de datos que permita medir los tiempos, porque actualmente no se cuenta con data disponible, pero obviamente sería una importante opción para realizar un análisis de tipo cuantitativo con fines de optimización.

En el CASO 3, correspondiente a SERVIR, la estrategia para evitar el incremento de pasivos, se basó en la estandarización de formatos, lo cual ha sido de suma importancia para nuestro análisis, permitiendo comprender que también en SUNAFIL es más que importante unificar criterios y elaborar plantillas estandarizadas que permitan agilizar la labor de proyección por parte de los especialistas legales.

Por otra parte, en el CASO 4, el reglamento de inspecciones y sanciones establece el incremento de la multa de manera inmediata en caso la empresa reitere su falta en el mismo numeral del reglamento. Esta opción, al momento, viene siendo imposible en SUNAFIL, dado que no es una estrategia valida según las tablas de sanciones.

Asimismo, en el CASO 5, se explica que en Febrero de 2017, la Intendencia de Lima Metropolitana de SUNAFIL, por medio del informe N° 037-2017-SUNAFIL/ILM presentó su propuesta de “Plan Anual de Trabajo para afrontar las implicancias de la incorporación del artículo 237-A de la Ley N° 27444 Ley de Procedimiento Administrativo General”. En resumen, propuso La creación de 3 Sub intendencias más (SIRE 6, 7 y 8) y la contratación por terceros de 23 especialistas legales. Esta propuesta no fue de llevada a cabo debido a que implicaba una demanda adicional de presupuesto de más de 1.5 millones de soles al año. Por su parte, la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto (OGPP), analizó esta propuesta y a través del informe N° 30-2017-SUNAFIL/OGPP emitió una “Opinión técnica y propuestas de mejoras operativas para el Proceso Sancionador de la ILM”. Sugiriendo implementar el Plan de Trabajo de la ILM con las adecuaciones recomendadas en su informe.

Por otra parte, en este trabajo de investigación, se han propuesto cinco puntos clave, como resultado del pensamiento sistémico, los cuales además de ser útiles no involucran costos. En este trabajo se ha pretendido dar una estructura a los problemas no estructurados, en los cuales existe actividad humana, permitiendo que se trabaje de una manera más ordenada.

## CONCLUSIONES

Los métodos de estructuración de problemas (SODA y SSM) han permitido representar la situación problemática de las Sub Intendencias de Resolución, considerando los puntos de vista de los actores envueltos en el proceso decisorio. SODA ha permitido una descripción de la situación problemática, conociendo las causas y los objetivos que queremos lograr. SSM permitió tener un aprendizaje y enfoque sistémico de la situación problemática, para saber qué acciones factibles debemos realizar para conseguir nuestra situación deseada.

Los estados deseables y procedimientos que se han propuesto en el presente trabajo de investigación, permitirán aliviar la acumulación de carga laboral en la etapa resolutive:

- La clasificación de las Actas según su prescripción, materia y complejidad permitirá establecer prioridades y evitar el archivamiento del mismo.
- La trazabilidad de los procesos a través del SIIT será también una herramienta útil, dado que ya no será necesario tomarse el tiempo de buscar información adicional en el expediente o a través del mismo inspector.
- Asimismo la estandarización de los formatos de resolución y la correcta clasificación de las Actas de Infracción será un punto importante en la mejora de la organización en las SIREs, lo cual permitirá incrementar la rapidez con la que se proyectan las resoluciones.
- El aplicativo o software que se creará para el cálculo de los beneficios sociales, permitirá también evitar que se cometan errores en los cálculos que se han venido presentando hasta la fecha, además de acelerar el cálculo.
- Una vez implementado el Órgano Instructor, éste tendrá como producto final un informe el cual determinará la absolución o existencia de infracción, así como también la conducta y pruebas de conducta infractora, la norma vulnerada y la sanción propuesta o la absolución.

## **RECOMENDACIONES**

Una vez alcanzados los estados deseables mencionados precedentemente, se recomienda realizar un estudio de tiempos a fin de optimizar los tiempos empleados en las proyecciones de resolución. Para esto será de mucha ayuda un aplicativo informático en el cual se registrarán las fechas de asignación y proyección por parte de los especialistas legales, y así contar una base de datos útil para su análisis.



### Referencias Bibliograficas

- Bergvall-Kåreborn, B, Mirijamdotter A. (2004), Basic Principles of SSM Modelling: An Examination of CATWOE from a Soft Perspective, Systemic Practice and Action Research, 17(2), 55-73
- Checkland, P. (1992), Pensamiento de Sistemas, prácticas de sistemas, Limusa
- Eden C. (1988), Cognitive mapping. European Journal of Operation Research 36(1):1-13.
- Eden C. (2004), Analyzing cognitive maps to help structure issues or problems. European Journal of Operational Research 159(3): 673-686
- Eden C. (1994), Cognitive mapping and problem structuring for system dynamics model building. Syst Dyn Rev 10(2-3):257-276.
- Eden C & Ackermann F (1992), The analysis of cause maps. Journal of Management Studies 29(3): 309-324
- Ion Georgiou, Cognitive Mapping and Strategic Options Development and Analysis
- Kelly GA. (1995), The psychology of personal constructs. 2nd ed. London: Routledge.
- Mingers, J., & Brocklesby, J. (1997), Multimethodology: Towards a framework for mixing methodologies. OMEGA: International Journal of Management Science, 25(5), 489-509.
- Mingers, John and Rosenhead, Jonathan (2004), Problem structuring methods in action. European Journal of Operational Research, 152 (3). pp. 530-554. ISSN 0377-2217
- Ocotlán Díaz Parra, Marco Antonio Cruz Chávez (2006), Técnicas de modelación de Sistemas blandos aplicadas al problema del transporte escolar

### Normativas, planes anuales e informes

- Perú, Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (2013) D.S N°009-2013 “Modificación del ROF de la SUNAFIL”
- Perú, Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (2017), Intendencia de Lima Metropolitana, Informe N° 037-2017 - SUNAFIL/ILM
- Perú, Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (2017), Oficina Nacional de Planeamiento y Presupuesto, Informe N° 030-2017- SUNAFIL/OGPP
- Perú, Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (2017), Intendencia Nacional de Inteligencia Inspectiva, Plan Nacional Anual de Inspección del Trabajo (PLANAIT 2016)
- Perú, Ministerio del Trabajo y Promoción del empleo (2013), D.S N° 007-2013 Decreto Supremo que aprueba el ROF de la SUNAFIL
- Perú, Congreso de la Republica (2006), Ley N° 28806, Ley General de Inspección del Trabajo (LGIT)
- Perú, Congreso de la Republica (2002), Ley N° 27867 Ley Orgánica de los Gobiernos Regionales (LOGR)
- Perú, Congreso de la Republica (2013), Ley N° 29981 Ley que crea la SUNAFIL, modifica la Ley 28806 LGIT y la Ley 27867 LOGR
- Perú, Congreso de la Republica (2001), Ley N° 27444 Ley de Procedimiento Administrativo General (LPAG)
- Perú, Autoridad Nacional del Servicio Civil (2015), Directiva N° 02-2015-SERVIR/GPGS "Régimen Disciplinario y Procedimiento Sancionador de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil”
- Perú, Ministerio del Trabajo y Promoción del empleo (2002), Decreto Supremo N° 008-2002-PE que aprueba el “Reglamento de inspecciones y del procedimientos sancionador de las infracciones en las actividades pesqueras y acuícolas”

### Páginas web

- <http://www.altrogiornale.org/da-leonardo-vinci-al-pensiero-sistemico/>
- <http://www.ingenieria.unam.mx/javica1/planeacion/Planeacion/Etapa3.html>
- <http://www.unamerida.com/archivospdf/306%20MIA-U7.pdf>

### Tabla de anexos

**ANEXO 1:** Flujograma del Proceso de la Fase Instructiva

**ANEXO 2:** Aplicativo Informático en VBA para el registro y clasificación de las Actas de Infracción

**ANEXO 3:** Formatos Estandarizado de Imputación de Cargos

**ANEXO 4:** Formatos Estandarizado Informe Final de Instrucción

**ANEXO 5:** Acta de trabajo N° 009-2017– SUNAFIL-SG-OGTIC (Modificación del SIIT)

[illegible]

## ANEXO 2: Aplicativo Informático en VBA para el registro y clasificación de las Actas de Infracción



Registro de Actas de Infracción

**SUNAFIL** SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE FISCALIZACIÓN LABORAL

**ORGANO INSTRUCTOR**  
Registro de Actas de Infracción

Fecha Rec. Org. Instructor: 24/08/2017 ... Proveniencia: [dropdown]

Nº de Orden de Inspección: [text] - 2017 [dropdown] ILM [dropdown] Nº de Folios (O/I): [text]

Fecha de la O/I: [text] ...

Nº de Acta de Infracción: [text] - 2017 [dropdown] Nº de Paginas (A/I): [text]

Fecha del A/I: [text] ...

RUC: [text]

Razón Social: [text]

Domicilio Fiscal: [text]

Domicilio Centro de Trabajo: [text]

Materia (Opcional): [dropdown]

Observaciones (Opcional): [text]

REGISTRAR FINALIZAR

DATOS DEL A/I y O/I					
(Base de datos)					
N° A/I	N° Páginas (A/I)	Fecha A/I	RUC	Razon Social	Materia / Estado
843 - 2017	5	10/04/2017	00004578524	JUNTA DE PROPIETARIOS LAS ACACIAS 160	
1119 - 2017	7	27/04/2017	20109717216	AGRO INDUSTRIA EL VADO E.I.R.L.	
1115 - 2017	14	04/05/2017	20553622540	AUROGLASS SAC	
1154 - 2017	5	24/04/2017	20524939275	CARIBEAN CONSTRUCTORA S.A.C.	
1110 - 2017	8	20/04/2017	20492685560	INGENIERIA CONSTRUCTIVA INMOBILIARIA S.A.C.	
1167 - 2017	11	04/05/2017	20601302692	CONSORCIO SANEAMIENTO CAJAMARQUILLA	
735 - 2017	4	30/03/2017	20100113539	SOC. INDUSTRIAL DE ARTICULOS DE METAL S.A.C.	
1066 - 2017	12	27/04/2017	20474053351	Compañía Minera San Simon S.A.	
1256 - 2017	5	24/05/2017	20563503735	H & R Security S.A.C.	
1182 - 2017	8	18/05/2017	20266352337	PRODUCTOS TISSUE DEL PERU SA - PROTISA PERU SA	
849 - 2017	10	06/04/2017	20100113539	SOCIEDAD INDUSTRIAL DE ARTICULOS DE METAL S.A.C.	
816 - 2017	6	06/04/2017	10404018618	CHAVEZ BUDIEL RUTH VANESSA	
736 - 2017	4	30/03/2017	20100113539	SOCIEDAD INDUSTRIAL DE ARTICULOS DE METAL S.A.C.	
792 - 2017	5	05/04/2017	10087716517	ROGGERO BARRIGA MARIELA ANGELA	
763 - 2017	6	04/04/2017	20100180481	ENVASES ESPECIALES S.A.C. EN LIQUIDACION	
987 - 2017	6	20/04/2017	20537116774	GRUPO VAMER SECURITY S.A.C.	
962 - 2017	6	12/04/2017	20514164909	PERU BEST DEALS SAC	
854 - 2017	4	27/03/2017	10105082695	QUISPE OSCO CLARA	
1145 - 2017	11	28/03/2017	20546303951	UNIDAD EJECUTORA 003 CORTE SUPERIOR DE JUSTICIA DE LIMA	

Base de datos de Actas de Infracción

Como se observa en las figuras precedentes, además de la implementación del Órgano Instructor se ha iniciado con la clasificación de las actas de infracción según su antigüedad, materia y prescripción.

Éste aplicativo asimismo permite elaborar rápidamente reportes y cuadros estadísticos.

### ANEXO 3: Formatos Estandarizados de Imputación de Cargos

#### **IMPUTACIÓN DE CARGOS No. -2017-SUNAFIL/ILM/AI**

TUO de la Ley No. 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General, aprobado por Decreto Supremo No. 006-2017-JUS y Reglamento de la Ley de Inspecciones aprobado por Decreto Supremo No. 019-2006-TR, y modificado por Decreto Supremo No. 016-2017-TR.

#### **AL SUJETO INSPECCIONADO :**

**REFERENCIA** : a) Acta de Infracción N° xxxxxx-2017-SUNAFIL  
b) Orden de Inspección N° xxxxxx-2017-SUNAFIL/ILM

**ASUNTO** : Imputación de las infracciones advertidas en el Acta de Infracción N° xxxxxx-2017-SUNAFIL.

**FECHA** : Lima

#### **I. INICIO DEL PROCEDIMIENTO SANCIONADOR**

1.1 El presente documento es para comunicarle el inicio del procedimiento sancionador en su fase instructiva contra su representada, en mérito del Acta de infracción N° xxxxxx -2017-SUNAFIL/ILM de fecha ..... (en adelante **el acta de infracción**) resultado de las actuaciones inspectivas seguidas mediante orden de inspección N° xxxxxx -2017-SUNAFIL/ILM de fecha ..... (en adelante **la orden de inspección**) y, al amparo del Art. 54 de la Ley General de Inspección de Trabajo<sup>1</sup> y el artículo 53 del Decreto Supremo N° 016-2017-TR, que modifica el Reglamento de la Ley de Inspecciones, en concordancia con los artículos 252° y siguientes del Texto único Ordenado de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General (en adelante **TUO de la LPAG**)<sup>2</sup>.

#### **II. COMPETENCIA**

- 2.1 Conforme a lo dispuesto en el artículo 246 del TUO de la LPAG<sup>3</sup>, establece que la potestad sancionadora de todas las entidades está regida, entre otros, por el principio del debido procedimiento. De acuerdo al Art. 53° del Decreto Supremo N° 016-2017-TR, que modifica el Reglamento de la Ley de Inspecciones, en concordancia con el numeral 252.1 del artículo 252 del TUO de la LPAG, para el ejercicio de la potestad sancionadora se requiere hacer la diferencia en su estructura entre la autoridad que conduce la fase instructora y la fase que decide la aplicación de la sanción.
- 2.2 En ese sentido, corresponde a este Despacho ejercer la competencia del presente procedimiento administrativo en su **fase de instrucción** en contra del Sujeto Inspeccionado, de acuerdo a la Resolución de Superintendencia N° 89-2017-SUNAFIL de fecha 11 de mayo de 2017, q **asigna** a las Sub Intendencias de Actuación Inspectiva (SIAI) **las funciones que corresponden a las autoridades de instrucción del procedimiento administrativo sancionador** y **dispone** para que **realicen funciones de autoridad sancionadora** a la Sub Intendencia de Resolución (SIRE).

#### **III. HECHOS VERIFICADOS POR LA INSPECCION DEL TRABAJO**

<sup>1</sup> Ley General de Inspección de Trabajo - Ley 28806.

<sup>2</sup> Decreto Supremo N° 006-2017-JUS que aprueba el Texto Único Ordenado de la Ley N° 27444 – Ley de Procedimiento Administrativo General.

<sup>3</sup> Decreto Supremo N° 006-2017-JUS que aprueba el Texto Único Ordenado de la Ley N° 27444 – Ley de Procedimiento Administrativo General.

**Artículo 246.- Principios de la potestad sancionadora administrativa**

La potestad sancionadora de todas las entidades está regida adicionalmente por los siguientes principios especiales:

(...)

**2. Debido procedimiento.-** No se pueden imponer sanciones sin que se haya tramitado el procedimiento respectivo, respetando las garantías del debido procedimiento. Los procedimientos que regulen el ejercicio de la potestad sancionadora deben establecer la debida separación entre la fase instructora y la sancionadora, encomendándolas a autoridades distintas.

(...).

3.1 De la revisión del acta de infracción, en el segundo hecho verificado se advierte .....

3.2 Con fecha .....,

3.3 Del análisis de los hechos verificados por la inspección del trabajo contenidos en el acta de infracción y de conformidad con el inciso g) del Art. 53° del Decreto Supremo N° 016-2017-TR, que modifica el Reglamento de la Ley de Inspecciones, se le imputa al sujeto inspeccionado la comisión de las presuntas infracciones las cuales han sido tipificadas y calificadas conforme al siguiente cuadro:

**Cuadro N° 01**

n°	MATERIA	INFRACCIÓN IMPUTADA	NORMA VULNERADA	TIPO LEGAL Y CALIFICACION	TRABAJADORES AFECTADOS	UIT	MULTA PROPUESTA
1							
1							
<b>Total de la multa propuesta</b>							

Para los efectos de la multa propuesta, se han aplicado los criterios establecidos: La Unidad Impositiva Tributaria vigente al año 2017 la suma de 4,050.00 soles, su condición de PEQUEÑA EMPRESA, y un trabajador afectado.

#### **IV. PLAZO PARA INTERPONER SUS DESGARGOS.**

1. De conformidad con el numeral 3 del Art. 253° del TUO de la LPAG, se le otorga un plazo de cinco (05) días hábiles contados a partir del día siguiente de notificado la presente imputación de cargos y sus anexos, a efectos que formulen sus descargos (alegatos, medios de defensa, etc.) que pudieran corresponder.

#### **V. ANEXOS**

2. Acta de Infracción No. 906-2017-SUNAFIL de fecha 20 de abril de 2017.

Atentamente,

Firma) .....  
 Nombre completo del funcionario que hace las veces de autoridad de instrucción  
 Cargo del funcionario de la autoridad de instrucción



## ANEXO 4: Formato Estandarizado de Informe Final de Instrucción

### INFORME FINAL DE INSTRUCCIÓN NO. 2017/SUNAFIL/ILM/AI

Lima, xx de agosto de 2017

Señor:

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

*Sub Intendente de Resolución* de la Intendencia de Lima Metropolitana.

Presente.-

**ASUNTO** : **Informe Final de Instrucción en contra del sujeto inspeccionado**  
.....

**REFERENCIA** : a) Imputación de cargos N° -2017/SUNAFIL/ILM/AI  
b) Acta de Infracción N° -2017-SUNAFIL/ILM  
c) Orden de Inspección N° -2017-SUNAFIL/ILM

## I. ANTECEDENTES

1.1 Mediante cedula N° XX-2017-SUNAFIL/ILM/ se notificó a Security and General Service Sociedad Anónima Comercial de Responsabilidad Limitada (en adelante el **sujeto inspeccionado**) el documento Imputación de Cargos N° XX-2017/SUNAFIL/ILM/AI (en adelante **imputación de cargos**) de fecha xx de agosto de 2017, que contiene la investigación de las presuntas infracciones incurridas por el sujeto inspeccionado mediante acta de infracción N° XX-2017-SUNAFIL/ILM (en adelante **el acta de infracción**), iniciándose de esta forma el presente procedimiento administrativo sancionador en su fase instructoria, otorgándole un plazo de cinco (5) días hábiles para que presente sus descargos, de conformidad con lo establecido en el Art. 53° del Decreto Supremo N° 016-2017-TR que modifica el Reglamento de la Ley de Inspecciones<sup>4</sup>, en concordancia con el numeral 3 del art. 253° del TUO de la LPAG; no obstante, el sujeto inspeccionado no ha presentado su descargo a pesar de encontrarse debidamente **notificado con la imputación de cargos**; razón por la cual se deberá continuar con el procedimiento administrativo sancionador.

## II. COMPETENCIA

2.1 Conforme a lo dispuesto en el artículo 246 del TUO de la LPAG<sup>5</sup>, establece que la potestad sancionadora de todas las entidades está regida, entre otros, por el principio del debido procedimiento. De acuerdo al Art. 53° del Decreto Supremo N° 016-2017-TR, que modifica el Reglamento de la Ley de Inspecciones, en concordancia con el numeral 252.1 del artículo 252 del TUO de la LPAG, para el ejercicio de la potestad sancionadora se requiere hacer la diferencia en su estructura entre la autoridad que conduce la fase instructoria y la fase que decide la aplicación de la sanción.

2.2 En ese sentido, mediante la Resolución de Superintendencia N° 89-2017-SUNAFIL de fecha 11 de mayo de 2017, se ha dispuesto en su primer artículo asignar a las Sub Intendencias de Actuación

<sup>4</sup> Decreto Supremo N° 016-2017-TR, que modifica el Reglamento de la Ley de Inspecciones, Art. 53° - Trámite del procedimiento sancionador.

<sup>5</sup> Decreto Supremo N° 006-2017-JUS que aprueba el Texto Único Ordenado de la Ley N° 27444 – Ley de Procedimiento Administrativo General.

**Artículo 246.- Principios de la potestad sancionadora administrativa**

La potestad sancionadora de todas las entidades está regida adicionalmente por los siguientes principios especiales:

(...)

**2. Debido procedimiento.-** No se pueden imponer sanciones sin que se haya tramitado el procedimiento respectivo, respetando las garantías del debido procedimiento. Los procedimientos que regulen el ejercicio de la potestad sancionadora deben establecer la debida separación entre la fase instructoria y la sancionadora, encomendándolas a autoridades distintas.

(...).

Inspectiva de las Intendencias Regionales y de la Intendencia de Lima Metropolitana, las funciones que corresponden a las autoridades de instrucción del procedimiento administrativo sancionador, (...).

- 2.3 Conforme a los considerandos precedentes, la Sub Intendencia de Actuación Inspectiva es la encargada de la fase de instrucción en el procedimiento administrativo sancionador; por lo que emite el informe final de instrucción.

### III. DE LOS HECHOS VERIFICADOS POR LA INSPECCIÓN DEL TRABAJO MATERIA DE IMPUTACIÓN DE CARGOS.

3.1

3.2

### IV. ANALISIS LEGAL

- 4.1 La obligación del sujeto inspeccionado de asistir a las diligencias de comparecencia de fechas 12 y 20 de abril de 2017.

a) De la norma vulnerada

- 4.2 De acuerdo al Artículo 5° de la Ley 28806, en el desarrollo de las funciones de inspección, los inspectores del trabajo que estén debidamente acreditados, están investidos de autoridad y facultados para:

(...)  
 3.2 Exigir la presencia del empresario o de sus representantes y encargados, de los trabajadores y de cualesquiera sujetos incluidos en su ámbito de actuación, en el centro inspeccionado o en las oficinas públicas designadas por el inspector actuante.  
 (...)

- 4.3 En tanto, el Artículo 9° de la Ley, en cuanto al deber de colaboración con los Supervisores Inspectores, Inspectores del Trabajo e Inspectores Auxiliares: Los empleadores, los trabajadores y los representantes de ambos, así como los demás sujetos responsables del cumplimiento de las normas del orden sociolaboral, están obligados a colaborar con los Supervisores-Inspectores, los Inspectores del Trabajo y los Inspectores Auxiliares cuando sean requeridos para ello.  
 (...)

b) De la calificación

- 4.4 De acuerdo al numeral 46.10 del artículo 46° del reglamento, califica como **infracción muy grave** a la labor inspectiva: *La inasistencia del sujeto inspeccionado ante un requerimiento de comparecencia para el día 12 de abril de 2017 a horas 09:20, en las instalaciones de la Intendencia de Lima Metropolitana de la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral.*
- 4.5 De acuerdo al numeral 46.10 del artículo 46° del reglamento, califica como **infracción muy grave** a la labor inspectiva: *La inasistencia del sujeto inspeccionado ante un requerimiento de comparecencia; para el día 20 de abril de 2017 a horas 09:00, en las instalaciones de la Intendencia de Lima Metropolitana de la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral.*
- 4.6 De lo expuesto se advierte que el sujeto inspeccionado no habría cumplido con su deber de colaborar con la inspección del trabajo, incurriendo en (2) dos infracciones a la labor inspectiva.

- 4.7 Por lo tanto, y de conformidad con el Artículo 53° del Decreto Supremo N° 016-2017<sup>6</sup> que modifica el Reglamento de la Ley de Inspecciones, se determina que el sujeto inspeccionado ha cometido las siguientes infracciones acotadas proponiéndose la sanción, conforme se detalla en el siguiente cuadro.

**CUADRO N° 1**

n°	MATERIA	INFRACCIÓN IMPUTADA	NORMA VULNERADA	TIPO LEGAL Y CALIFICACION	TRABAJADORES AFECTADOS	UIT	MULTA PROPUESTA

Para los efectos de la multa propuesta, se han aplicado los criterios establecidos: La Unidad Impositiva Tributaria vigente al año 2017 la suma de 4,050.00 soles, su condición de PEQUEÑA EMPRESA, y un trabajador afectado.

## VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- 5.1 Al haberse determinado que el sujeto inspeccionado ha incurrido en dos infracciones a la labor inspectiva, al no haber cumplido con su deber de colaboración con la inspección del trabajo, al no asistir a las diligencias de comparecencias debidamente notificadas para el día 12 y 20 de abril del año en curso, respectivamente; conductas que fueron materia de imputación cargos, y quien a pesar de haber sido notificado no presento sus descargos a los hechos imputados tipificados en el Reglamento de la Ley General de Inspección de trabajo.

- 5.2 Se recomienda continuarse con el procedimiento en su fase sancionadora en contra del sujeto inspeccionado **Serv. Exclusivos de Alimentos SRL**, por lo que, se deberá remitir el presente informe a la Sub Intendencia de Resolución para su consideración y fines en el marco de sus funciones

(Firma) .....

Nombre completo de la persona que elabora el informe

Visto el presente Informe, procedo a expresar mi conformidad y hacerlo mío, debiendo remitirse el mismo a autoridad sancionadora, de conformidad con lo establecido en el numeral 5) del artículo 253 del Texto Único Ordenado la Ley No. 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General, para su consideración y fines, en el marco de sus funciones.

Atentamente,

(Firma) .....

Nombre completo del funcionario que hace las veces de autoridad de instrucción  
Cargo del funcionario de la autoridad de instrucción

<sup>6</sup> Artículo 53.- Trámite del procedimiento sancionador

(...)

g) Concluida, de ser el caso, la recolección de pruebas, la autoridad instructora del procedimiento formula un informe final de instrucción en un plazo no mayor de diez (10) días hábiles contados desde el día siguiente del vencimiento del plazo para la presentación del descargo. En este informe se declara la inexistencia de infracción o, de corresponder, determina, de manera motivada, las conductas que se consideren probadas constitutivas de infracción, la norma que prevé la imposición de sanción y la sanción propuesta.

### ANEXO N° 5: ACTA DE TRABAJO N° 009-2017– SUNAFIL-SG-OGTIC

<b>Proyecto</b>	Sistema Informático de Inspecciones de Trabajo (SIIT)				
<b>Fecha</b>	22/08/2017	<b>Hora</b>	09:00 a.m. a 10:30 a.m.	<b>Lugar</b>	Secretaría General
<b>Agenda:</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación de Prototipos de Pantallas del Procedimiento Administrativo Sancionador:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Fase Instructiva</li> <li>○ Fase Sancionadora</li> </ul> </li> </ul>					
<b>Participantes</b>					
<b>Nombres y Apellidos</b>		<b>Dependencia o Entidad</b>		<b>Cargo</b>	
Roberto Burneo Bermejo		Intendencia Nacional de Inteligencia Inspectiva (INII)		Coordinador Legal	
Yuri Toledo Sánchez		Intendencia Nacional de Inteligencia Inspectiva (INII)		Abogada	
Rosario Huapaya Barahona		Intendencia Nacional de Inteligencia Inspectiva (INII)		Analista en Estadística	
Pedro Ruiz Pérez		Intendencia de Lima Metropolitana (ILM)		Especialista Informático	
Daniel Arroyo Pérez		Intendencia de Lima Metropolitana (ILM)		Especialista Legal II	
Edwin Blas Zafra		Sub Intendencia de Actuación Inspectiva (SIAI)		Especialista Legal II	
Rosmery Tello Morán		Sub Intendencia de Actuación Inspectiva (SIAI)		Especialista Legal	
Harold Chicchón Mansilla		Sub Intendencia de Actuación Inspectiva (SIAI)		Analista de Datos	
Cristhian Mosquera Sulca		Intendencia Nacional de Supervisión del Sistema Inspectivo (INSSI)		Especialista Administrativo	
Gladys Castro de La Cruz		Oficina General de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (OGTIC)		Jefa	
Karina Yuliana Aguilar Lugo		Oficina General de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (OGTIC)		Coordinador	
Richard Garrido Ayre		Oficina General de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (OGTIC)		Analista - Programador	